

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства (ШИП)

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Современная практика нормирования труда

УДК 658.310.33(100)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3Б41	Хамзина Алина Амировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Недоспасова Ольга Павловна	Доктор экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Програмист	Долматова Анна Валерьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов

Код	Результат обучения
	и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ41	Хамзина Алина Амировна

Тема работы:

Современная практика нормирования труда

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№1816/с от 16.03.2018

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – ООО «Эксилл»
Федеральные законы, трудовой кодекс РФ, и другие нормативные документы;
интернет источники;
научно-исследовательская литература;
статистические данные с официальных сайтов субъектов Российской Федерации.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

1. Методы нормирования труда в России и за рубежом.
2. Развитие теории и практики нормирования труда за рубежом и в России.
3. Применение нормирования труда в учреждениях России.
4. Нормативное регулирование нормирования труда учреждений в России.
5. Проблемы нормирования труда учреждений в России

Перечень графического материала

Таблицы, рисунки

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Нормоконтроль	Долматова Анна Валерьевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Недоспасова Ольга Павловна	Доктор экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ41	Хамзина Алина Амировна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 127 страниц, 11 рисунков, 37 таблицы, 36 использованных источников.

Ключевые слова: нормирование труда, норма времени, норма выработки, показатели учета рабочего времени, коэффициент, отражающий планируемые невыходы работников во время нахождения на больничном, неоплачиваемом отпуске и прочих невыходах.

Объектом исследования являются государственные и муниципальные учреждения Российской Федерации.

Цель работы – развитие системы нормирования труда и ее применение в государственных и муниципальных учреждениях России

В процессе исследования проводилось изучение теоретических аспектов системы нормирования труда, анализ системы нормирования труда учреждений в России, оценка существующей системы нормирования труда учреждений в России и выявление проблем, связанных с нормированием труда учреждений.

В результате исследования было произведено совершенствование показателей учета рабочего времени при нормировании труда, разработана факторной модели для управления нормативной численностью персонала.

Степень внедрения: Все рекомендации были апробированы в Государственное автономное учреждение культуры Новосибирской области «Новосибирская государственная областная научная библиотека».

Область применения: основные положения и выводы по работе могут быть использованы: для дальнейшего изучения данной проблемы, при реформировании системы нормирования труда учреждений России.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в рационализации алгоритма расчета коэффициента, отражающего планируемые невыходы работников во время нахождения на больничном, неоплачиваемом отпуске и прочих невыход

В будущем планируется дальнейшее развитие системы нормирования труда государственных и муниципальных учреждений в России.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Нормирование труда - комплекс взаимосвязанных операций для определения необходимых затрат труда на выполнение каких-либо операций;

Коэффициент невыхода - коэффициент, отражающий планируемые невыходы работников во время нахождения на больничном, неоплачиваемом отпуске и прочих невыходов;

Стейкхолдеры - группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит;

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

- РФ – Российская Федерация;
- ТК – трудовой кодекс;
- КСО – корпоративная социальная ответственность;
- Минтруд России – Министерство труда и социальной защиты населения Российской Федерации;
- Фсум – нормативный фонд рабочего времени;
- Чср – среднесписочная численность персонала.

Содержание

Введение	10
1 Теоретические аспекты системы нормирования труда	12
1.1 Термины, используемые при нормировании труда	12
1.2 Развитие системы нормирования труда за рубежом	18
1.3 Развитие системы нормирования труда в России.....	23
1.4 Методологическое регулирование нормирования труд	32
2 Система нормирования труда в государственных учреждениях в России	41
2.1 Современное состояние нормирование труда в учреждениях России	41
2.2 Нормативное регулирование нормирования труда государственных учреждений в России	49
2.3 Проблемы нормирования труда для государственных учреждений в России	58
3 Практика нормирования труда на примере Новосибирской государственной областной библиотеки	63
3.1 Общая характеристика организации, осуществляющей нормирование труда как основного вида деятельности.....	63
3.2 Организационная структура и распределение должностных обязанностей сотрудников	66
3.3 Цели и задачи нормирования труда для НГОБ, описание процедуры нормирования	67
3.4 Расчет коэффициента невыходов сотрудников ГАУК НСО НГОНБ	70
3.5 Разработка системы нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ	74
3.6 Административный отдел	74
3.6.1 Начальник отдела	74
3.6.2 Специалист по кадрам.....	79
3.6.3 Ведущий библиотекарь	82
3.7 Отдел бухгалтерского учета и отчетности	85
3.7.1 Главный бухгалтер	85
3.7.2 Ведущий бухгалтер	88
3.7.3 Ведущий экономист	91
3.8 Результаты нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ	94
4 Корпоративная социальная ответственность.....	100
Заключение	107
Список использованных источников	108

Приложение А Годовые трудозатраты начальника административно-планового отдела	112
Приложение Б Годовые трудозатраты специалиста по кадрам.....	116
Приложение В Годовые трудозатраты ведущего библиотекаря	119
Приложение Г Годовые трудозатраты ведущих бухгалтеров	121
Приложение Д Годовые трудозатраты ведущего экономиста.....	125

Введение

На современном этапе развития Российской Федерации все большую актуальность приобретает поиск и практическое применение путей повышения эффективности функционирования как частных организаций, так и государственных (муниципальных) учреждений. В настоящее время необходимым условием социально-экономического развития общества является повышение эффективности экономики при одновременном усилении ее социальной направленности, наиболее полном учёте интересов и потребностей человека во всех сферах его деятельности, и в первую очередь - в сфере труда. Состояние и организация нормирования труда - один из важнейших критериев технико-экономического, организационного и социального обоснования решений в области управления производством. Использование обоснованных норм трудовых затрат выступает важным условием обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции, эффективной работы организаций.

Нормирование труда в современной практике включает в себя определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ отдельными работниками и установление на этой основе норм труда. При этом необходимыми признаются затраты, соответствующие эффективному для конкретных условий производства использованию трудовых и материальных ресурсов при условии соблюдения установленных законодательством режимов труда и отдыха.

В России и за рубежом с начала XX века начались научные исследования в сфере нормирования труда, далее данные исследования приобретали все более прикладной характер. В соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной Правительством Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190–р возросла необходимость в обосновании объективных и научно–обоснованных норм труда для дальнейшего формирования штатной численности учреждений, в

полной степени отражающую трудовые ресурсы необходимые для полноценного функционирования учреждений.

Система нормирования труда государственных и муниципальных учреждений является значимой по своему содержанию, так как с помощью нормирования труда учреждения реализуют разработку и внедрение эффективного контракта, соответственно использование научно- обоснованных норм труда, норм численности напрямую влияет на качество оказываемых услуг учреждениями Российской Федерации. Показатели учета рабочего времени, используемые при нормировании труда, напрямую оказывают влияние на итоговую штатную численность персонала. Таким образом, развитие системы нормирования труда позволит оптимизировать расходы на персонал в учреждениях, отразить реальные затраты труда, а также выявить потребность в персонале.

Целью данной работы является изучение теоретических вопросов развития системы нормирования труда, описание результатов совершенствования показателей учета рабочего времени при нормировании труда на примере муниципального учреждения.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты нормирования труда;
- исследовать зарубежный опыт и современную практику нормирования труда на предприятиях;
- ознакомиться с особенностями нормирования труда и проблемами нормирования труда в государственных учреждениях;
- применить на практике методы нормирования труда;
- проанализировать результаты нормирования труда в Новосибирской государственной областной библиотеке, полученные специализированной компанией, осуществляющей профессиональные услуги данного рода.

1 Теоретические аспекты системы нормирования труда

1.1 Термины, используемые при нормировании труда

Для всестороннего анализа системы нормирования труда в учреждениях в первую очередь необходимо рассмотреть общие термины и определения, которые используются при проведении процедуры нормирования труда.

Основополагающими понятиями нормирования труда являются «норма» и «норматив».

Норме соответствуют строго определенные значения факторов, определяющие ее величину, нормы устанавливаются для конкретного процесса производства, в то время как норматив устанавливается для большого количества факторов [1]. С математической точки зрения, норматив – это функция, устанавливающая соответствие между большим количеством норм и их элементов и влияющими на них факторами. А нормой является зависимость функции от фиксированного значения факторов. В связи с этим норматив может использоваться многократно, а норма используется для определенного вида работы. Использование норматива пролонгируется на долгий период времени, а норма должна пересматриваться при изменении зависимости между нормой и факторами. Таким образом, под «нормой» можно понимать узаконенное установление, признанный обязательным порядок или же установленную меру, среднюю величину чего-либо. Нормы времени должны пересматриваться при изменении условий на которые они были установлены, в то время как норматив в свою очередь – это регламентируемая величина, предназначенная для многократного использования и распространяется на межотраслевом уровне, более того норматив может использоваться длительное время без изменений. По своей сути норма времени является производной от норматива труда.

Под нормированием труда понимается комплекс взаимосвязанных операций для определения необходимых затрат труда на выполнение каких-либо операций.

Согласно В.Б. Бычину и С.В. Малинину под нормированием труда понимается одна из многочисленных отраслей экономической науки, находящаяся в тесной взаимосвязи экономическими, техническими, психофизиологическими и социальными дисциплинами, которые изучают трудовую деятельность человека для сведения к минимуму затрат и жизненной энергии человека для выполнения заданного объема работ [7]. Б.М. Генкин говорит, что основная задача нормирования – обоснование необходимых затрат и результатов труда, а также необходимого соотношения между численностью штата учреждения и конкретных результатов труда [8]. По мнению М. А. Мосейчука нормирование труда – это составная часть (функция) управления производством, включающая в себя установление требуемых затрат труда (времени) на выполнение определенных работ (изготовление единицы продукции) отдельными работниками (бригадами) и установление на этой основе норм труда. На текущий момент времени общее понятие нормы труда определено Трудовым Кодексом Российской Федерации, так к нормам труда относятся нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы, которые устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда [9]. Согласно доктору экономических наук, А.С. Головачеву имеет место следующая классификация норм затрат и результатов труда [10]:

Таблица 1 – Классификация затрат и результатов труда

Показатель	Вид норм затрат и результатов труда
Норма затрат труда	<ul style="list-style-type: none"> – Норма затрат физической и нервной энергии – Норма тяжести труда – Норма занятости в течение смены – Норма темпа работы – Норма допустимого утомления – Норма затрат рабочего времени – Норма времени (трудоемкости) – Норма численности – Норма обслуживания – Норма управляемости
Норма результатов труда	<ul style="list-style-type: none"> – Норма выработки – Нормированное задание

Под нормами затрат труда понимается конкретное выражение меры труда, отражающую необходимое и достаточное количество труда, которое требуется затратить для производства одной единицы продукции.

Нормами времени, согласно Тихомировой Т.П., являются количественные выражения времени, необходимые для выполнения определенного объема, выраженного в секундах, минутах или часах. Необходимо разделять норму времени для оборудования и для работника [10].

В соответствии с приказом № 504 от 30 сентября 2013 года Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях» под нормой времени понимаются затраты рабочего времени на выполнение единицы работы (функции) или оказание услуги одним или группой работников соответствующей квалификации [12].

Данный приказ также определяет норму обслуживания как количество объектов (рабочих мест, оборудования, площадей и т.п.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени.

Норма обслуживания – это количество единиц оборудования, рабочих мест, квадратных мест площади, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

В соответствии с вышеуказанным приказом норма численности – это установленная численность работников определенного профессионально–квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ.

Норматив численности определяется численностью работников, необходимых для выполнения определенного объема работ.

Норма трудоемкости согласно Т.П. Тихомировой представляет собой необходимые затраты времени одного или нескольких работников на выполнение единицы работы или изготовление единицы продукции по данной операции [10].

Норма выработки выражается объемом работы, которое необходимо выполнить в течении определенной единицы времени в соответствии с Т.П. Тихомировой [10].

Штатная численность также относится к основополагающим понятиям нормирования труда, так как количество штатных единиц напрямую зависит от показателей нормирования. Несмотря на основополагающий характер, как для нормирования труда, так и для трудовых взаимоотношений, Трудовой Кодекс не дает определения штатной численности организации.

В общем смысле под штатной численностью понимают определенное внутренними регламентами организации количество работников, которое необходимо для обеспечения выполнения соответствующим хозяйствующим субъектом производственных планов с учетом располагаемых ресурсов и условий.

На основании штатной численности определяется штатное расписание, которое представляет собой основной документ, который отражает перечень структурных подразделений и должностей работников, а также месячный фонд заработной платы организации.

Также необходимо отметить такой показатель как среднесписочная численность работников.

Среднесписочная численность работников – это суммированная численность списочного состава сотрудников предприятия за каждый месяц календарного года, разделенная на двенадцать [11]. Этот показатель необходим для расчета налогов, а также для учета статистических данных.

Для проведения процедуры нормирования труда в учреждениях необходимо рассчитать показатели учета рабочего времени. К данным показателям в соответствии с приказом № 504 от 30 сентября 2013 года Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования

труда в государственных (муниципальных) учреждениях» относят: плановый нормативный фонд рабочего времени одного работника за год, нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени, суммарное время, не отработанное из-за невыходов работников учреждения за расчетный период времени [12].

Под плановым нормативным фондом рабочего времени понимают нормативный фонд рабочего времени одного работника сокращенный на время оплачиваемого ежегодного отпуска и дополнительного ежегодного оплачиваемого отпуска за текущий период.

Суммарное время, не отработанное из-за невыходов работников учреждения за расчетный период времени, включает в себя: время нахождения сотрудников в отпуске без сохранения заработной платы, отпуске по учебе, время нахождения в болезни, а также прогулы.

Также имеет место понятие эффективного рабочего времени, то есть среднего количества часов работы одного работника в год. Для планирования эффективного фонда рабочего времени выделяют календарный, номинальный и явочный фонды времени.

Календарный фонд принимается равным количеству календарных дней в году. Его значение равно 365 дней – в обычный год или 366 дней в високосный год.

Номинальный фонд зависит от графика работы предприятия и равен количеству рабочих дней. Он определяется как разность между календарным фондом и количеством выходных и праздничных (нерабочих) дней.

Явочный фонд представляет собой количество дней, в течение которых работник находится на предприятии, включая число дней отпусков по инициативе администрации и целодневных простоев. Номинальный фонд времени за вычетом количества дней невыходов на работу по различным причинам равен явочному фонду.

В рамках данной работы необходимо отразить такие понятия как государственное и муниципальное учреждение.

Согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации учреждение – это унитарная некоммерческая организация, которая создается для осуществления каких-либо управленческих, социально- культурных или иных функций некоммерческого характера [13].

Учреждение может быть казенным, бюджетным и автономным.

Казенное учреждение осуществляет оказание государственных или муниципальных услуг (выполнение работ) в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством полномочий органов государственной власти или местного самоуправления. Финансирование осуществляется на основании бюджетной сметы.

Автономное и бюджетное учреждение создается в целях оказания медицинских, культурных, социальных и прочих услуг населению. Имеет право заниматься коммерческой деятельностью для достижения целей создания учреждения. Доходы от такой деятельности поступают в распоряжение учреждения. Основное различие между автономным и бюджетным учреждением – источник финансирования. Автономное учреждение финансируется за счет субсидий и прочих источников.

В рамках данной работы также необходимо различать муниципальные и государственные учреждения. Государственные учреждения создаются Российской Федерацией или субъектами Российской Федерации. Муниципальные учреждения создаются муниципальными образованиями Российской Федерации.

1.2 Развитие системы нормирования труда за рубежом

При написании данной работы были исследованы теоретические и методологические труды зарубежных ученых по вопросам организации и нормировании труда, опыт зарубежных стран по повышению производительности и эффективности труда.

В промежутке между XIX и XX веками в промышленности и производстве произошел резкий скачок в развитии. Масштаб производства, его концентрация, появления крупных предприятий–гигантов, увеличение штатной численности рабочих и инженеров, использование дорогостоящего оборудования, усложнение технологического процесса производства продукции являются основными причинами акцентирования внимания на нормировании труда. Стоит отметить, что состав работников и инженерно–технического персонала изменился не только количественно, но и качественно. Они стали образованными и грамотными сотрудниками, которые постоянно работали над своими квалификационными и личностными качествами.

На фоне данных перемен управление производством также преобразовывалось, так как незначительные преобразования уже не служили причиной достижения успеха для предприятий. Именно в этот момент времени начали разрабатываться и внедряться новые организационные структуры, схемы управления, начали внедряться новые условия для соблюдения технологий производства и работы, точности выполнения трудовых операций. Системы управления, использующиеся на предприятиях в данный промежуток времени обеспечить рост производительности труда не могла, так как

отсутствовали прикладные знания о закономерностях процесса производства, о требуемой последовательности выполнения операций, квалификация сотрудников была низкой, уровень их обучения и подготовленности к работе был также сведен к минимуму. В таких условиях любые имеющиеся разработки не приносили желаемого результата и потенциал предприятий, их рабочей силы не был полностью реализован. Таким образом, были созданы основные предпосылки для проведения массовых экспериментов на предприятиях, целью которых являлось сокращение производственного процесса, минимизация потерь рабочего времени. Именно эти эксперименты положили свое начало нормированию труда на предприятиях. Впоследствии использование норм труда распространилось и на государственные (муниципальные учреждения) .

Разработкой понятийного аппарата и методологии нормирования занимались многие ученые:

- Тейлор Ф., его ученики и последователи Эмерсон Х., Гант Г. – основатели и разработчики основ аналитического подхода в упорядочивании трудовых процессов;
- Саймон Г., Фоллет М., Мэйо Э. – родоначальники школы «человеческих отношений»;
- Файоль А. – разработчик теории управления трудовыми процессами;
- Хейде Г., Шваб Дж., Мейнард Х. – разработчики понятийного аппарата и отдельных элементов системы нормирования.

Ф. Тейлор стал первым разработчиком нормирования труда, в частности микроэлементного нормирования труда. Ф. Тейлор разделял каждые операции на отдельные трудовые движения [8]. Далее путем проведения хронометражных наблюдений были установлены нормы времени на отдельные микроэлементы трудового процесса. С помощью суммирования норм времени была получена норма времени на выполняемую операцию.

Одним из первых экспериментов данного ученого был опыт по погрузочным работам угля. Была установлена взаимосвязь между

вместимостью лопаты и весом захватываемого угля. До ведения эксперимента вес угля составлял 16–38 фунтов, впоследствии были изготовлены разные вариации лопат разной формы и разной вместимостью. И лопата с вместимостью 21–22 фунта оказалась оптимальной для обеспечения максимальной дневной выработки. Данная оптимизация нашла свое применение в производстве, численность рабочих за 3,5 года сократилась с 400 до 140 человек.

Далее эксперименты Фредерика Тейлора были проведены на сталелитейных предприятиях, в данном случае ученый разделил операцию по подрезке чугунных крышек на отдельные элементы, провел хронометражные наблюдения и вывел среднюю норму времени на операцию. Данная норма была распространена на всех рабочих. В результате выработка была увеличена в 3,5-4 раза, рост заработной платы составил 60%. Стоит отметить, что такого рода достижения связаны в первую очередь с рационализацией труда.

Впоследствии в его трудах обозначалось, что только научные методы организации труда позволят усовершенствовать управление предприятиями, необходимо устранять старые и традиционные способы выполнения тех или иных операций.

Также Тейлор сформулировал ряд принципов организации труда, часть которых можно отнести к нормированию труда. А именно необходимо производить научное изучение отдельных трудовых действий и проводить эксперименты для того, чтобы выявить способ наиболее эффективной работы. Затем установить строгие правила для каждого трудового элемента операции, стандартизировать орудия труда и условия для рабочих. Он отмечает роль руководящих органов при проведении процедуры нормирования труда, он говорил, что скорое и точное выполнение работы должно поощряться, особенно при использовании новых орудий труда. Кроме этого он рекомендовал возложить ответственность по изучению трудового процесса на администрацию, соответственно ответственность за научные рекомендации, обучение работников, повышение их квалификации также должна нести

администрация. Такого рода подход означал движение не только промышленной революции, но и интеллектуальной.

Г. Эмерсон разработал 12 принципов производительности, где выделил несколько принципов, которые так или иначе относятся к нормированию труда. Он выделял важность норм и расписаний, так как с помощью данных принципов могут быть измерены недостатки в организации и уменьшены потери от них. Также Г. Эмерсон выделял важность нормирования операций, то есть процесса определения последовательности выполнения работ и нормирования их длительности. Нормализацию условий также можно соотнести с нормированием труда, так как сочетание времени, условий и себестоимости несомненно находятся во взаимосвязи.

Г. Гантт, который был учеником Ф.Тейлора, занимался также вопросами нормирования труда, создал диаграмму Гантта, которую на данный момент времени используют в организациях для отражения временного лага выполненных работ в сопоставлении с плановыми показателями [9].

Изучением трудовых операций путем проведения наблюдений, замеров, анализом трудовых операций для усовершенствования ручного труда с целью повышения его эффективности занимались Ф. Гилберт и Л. Гилберт. Данные ученые для своих исследований использовали микрохронометр и кинокамеру. С помощью данных инструментов, используя стоп– кадр, они выделили 17 движений кисти руки (основных). И применили данную разработку при кладке кирпича, оптимизация была значительной. Количество движений сократилось с 18 до 4, рост производительности составил 50% [15]. Более того, проектируя эффективный способ выполнения работы, они исключали все непроизводительные и лишние движения для выполнения работы.

Ф. и Л. Гилберт искали применение нормирования труда в быту. Так, например, была обнаружена взаимосвязь между направлением застегивания пуговиц и временем (то есть при застегивании пуговиц сверху вниз тратится 7 секунд, 3 секунды тратится при застегивании пуговиц снизу-вверх). Ф. Гилберт также выявил, что при оптимизации процесса работы возможно возникновение

потерь рабочего времени [17]. Например, использование 2 бритв одновременно сокращает время на бритье на 44 секунды, но за счет наложений повязок на порезы потери времени составят 2 минуты.

Регламентацией и нормирование труда также занимался нобелевский лауреат Г.А. Саймон. Данный ученый связал нормирование труда с личными целями работника. Согласно его исследованиям, работник трудится на благо организаций, преследуя свои собственные цели. А именно повышение благосостояния и повышение уровня квалификации, получение опыта. Для достижения целей организации по максимизации прибыли необходимо также заниматься мотивированием работника через декомпозицию целей на задачи. Работник должен понимать, какое вознаграждение будет получено при выполнении работы. Если система мотивации выстроена правильно, то и нормирование труда будет осуществляться на регулярной основе.

Как видно, на данном этапе развития нормирования труда начал учитываться человеческий фактор от которого зависит уровень благосостояния организаций. М. Фоллет и Э. Мэйо также говорили о важной роли человека в производственном процессе.

Один из основоположников административной школы управления Анри Файоль в своих исследованиях затрагивал нормирование труда. Несмотря на то, что А. Файоль главным образом обращал внимание на административно–управленческий персонал, он выделил несколько принципов, которые нашли отражение в современной системе нормирования труда. Он говорил, что разделение труда должно применяться на всех уровнях труда (то есть как на управленческом, так и на низшем уровне). Это позволяет построить иерархичную систему организации рационально и логически. Также необходимо отразить такой принцип, как власть и ответственность. Каждый уровень должен отвечать за определенную сферу деятельности. Так рабочие будут отвечать за качество производимой продукции, а высшее руководство будет отвечать за организационные вопросы функционирования предприятия.

Генри Форд с помощью конвейерной системы производства преобразовал и применил принципы Файоля. Он разделил труд настолько, что акцент на квалификации персонала отсутствовал, им требовалось выполнять 1-2 операции, которые в последствии были доведены до автоматизма. Это позволило увеличить производительность труда и сократить себестоимость производимой продукции.

В 50–60 года XX века получило развитие такое направление нормирования труда как «Новая школа». Ее сторонники Ст. Бир, Д. Марч, Дж. Форрестор, Р. Акофф, С. Черчмен и другие вели исследования по нормированию труда в другой сфере. Они перенесли свое внимание на структурные, процессуальные, методические характеристики производственных систем. Они занимались разработкой новых способов организации и управления производством с помощью экономико–математических методов, исследованием операций и имитационным моделированием.

1.3 Развитие системы нормирования труда в России

В Советском Союзе при анализе труда работников промышленных предприятий также, как и за рубежом, начали обращать внимание на способ организации трудового процесса, на структуру затрат рабочего времени. Все собранные аналитические данные используются не только для оптимизации производственного процесса, но и для оценки труда, его качества, определения системы оплаты труда, способа мотивации и стимулирования.

Пионером нормирования труда в России стал И.М. Сеченов в 90–х годах XX века. Данный ученый создал лабораторию по исследованию машинных режимов обработки материалов, он искал наилучшие пути соединения материалов с трудовыми процессами. Он впервые внедрил хронометражный метод оценки труда в России и запустил процесс формирования научной базы для исследования роли человека в процессе труда.

В.М. Бехтерев и Сеченов И. в 90–х годах XX века разработали теорию, в которой они рассматривали нормирование труда не только как узкую технологическую дисциплину, но и как социальную.

В Советском союзе органами власти было принято решение о восстановлении системы нормирования труда в стране. Причиной такого решения стал факт того, что труд – это основное положение в марксистско–ленинской теории.

Таким образом, с 1920 года совершенствование трудовых процессов, экономия, рационализация рабочего времени с целью максимизации производительности труда для развития народного хозяйства страны приняло массовый характер.

В этот период времени определялись нормы времени на производство единицы продукции. И именно эта норма времени служила основой для расчета расценки за труд. Нормирование труда стало носить тарифный характер.

Опытно–статистический метод и демонстрации выполнения нормируемого трудового процесса высококвалифицированным рабочим являлись основой для определения норм времени. Методическое руководство и контроль нормировочных работ осуществлялся тарифно–нормировочным бюро (или технико–нормировочные бюро) на предприятиях. На государственном уровне в 1920 году было принято общее положение о тарифе. Начали появляться научно–исследовательские институты, лаборатории, отраслевые подразделения народного хозяйства для формирования научной базы по нормированию труда и ее внедрению в производство.

В 1921 году был утвержден Декрет Совета труда и обороны об организации Центрального института труда (ЦИТ) [18]. Создателем и директором Института труда являлся А.К. Гастев, который был основоположником научной организации труда и ее направлений в России. Центральный институт труда был создан для:

- решения организационных вопросов, связанных с технологическим процессом и проектированием оборудования, решения проблем организации и

обслуживания рабочих мест, совершенствования трудовых процессов, приемов и методов труда (базой таких решений служили съемки рабочего процесса, механизация рабочего труда, разработка и внедрение технологий и оборудования, которое отличается высокой производительностью, рационализация организации труда и технической оснастки),

- опытной отработке вопросов организации трудового процесса и последующего внедрения научных разработок на предприятиях страны,

- распространения принципов нормирования труда по всей территории страны с помощью конференций по обмену опытом между филиалами ЦИТ и головным подразделением, также практиковался и обмен сотрудниками для совершенствования научной и практической базы нормирования труда,

- методической и консультативной помощи предприятиям

В 1924 году на Всесоюзной конференции по организации труда впервые было дано определение научной организации труда, которое определялось как совершенствование организации труда на основе достижений науки и техники, физиологии и гигиены труда. Именно в результате проведения данной конференции возникло несколько течений научной организации труда и управления.

К тейлористам относились И. Каннегисер, Н. Гребескул и др. Они сопоставляли научную организацию труда и управление с тейлоризмом. Они считали, что учение Ф. Тейлора универсально и неоспоримо, что оно может практически использоваться в любых социально– экономических условиях.

О. Ерманский, В.М. Бехтерев, Л.В. Грановский относились к антитейлористам. Они считали, что недопустимо считать учение Тейлора аксиомой. Они обращали внимание на использование человеческого труда, выходящего за рамки его возможностей, недопустимым.

«Платформа 17–ти» являлась отдельной школы научной организации труда. Она была представлена П. Керженцевым, И. Бурдяцким, М. Рудаковым. Данные ученые говорили об необходимости обобщения теории научной

организации труда и управления и вовлечения в работу по НОТ широкой общественности [19].

Также существовала «Группа 4-х» во главе с А. Гастевым, которая также отражала взгляды научной школы Центрального института труда. Они были против теоризирования и акцентировали внимание на практическое применение научных разработок. Также они обращали внимание на то, что работу по нормированию производственного процесса необходимо начинать с отдельного работника и его трудовых движений по отдельной операции.

Систематизация и создание комплексного подхода к нормированию труда была осуществлена Я.М. Пунским, который утверждал, что технология и организация производства, физиологические и квалификационные возможности человека должны в равной степени учитываться при определении норм труда. Комплексный подход к нормированию труда позволит устранить ситуацию, когда на работы разной степени сложности и трудоемкости будет установлена одна и та же норма времени. Актуализация данного подхода означало использование такого метода нормирования труда, как микроэлементное.

Данный метод нормирования труда получил свое интенсивное развитие в 1930 годах. Для установки норм труда начали использоваться технические средства (фотосъемка, киносъемка, осциллография). Данный период характеризовался пересмотром норм труда в связи с появлением новой техники и ростом производительности труда. Советский ученый В.М. Иоффе разработал первую практическую систему микроэлементных нормативов времени. Эта система в последствии стала основной в отечественной и зарубежной теории и методологии микроэлементного нормирования труда. Такие зарубежные системы микроэлементных нормативов, как МТМ-1, МТМ-2, МОДАПТС и другие, были разработаны на основе системы В.М. Иоффе. Также в 1980 году была создана базовая система (БСМ-1), в основе которой лежала разработка В.М. Иоффе.

В 1930 году новое направление нормирования труда было связано с рационализацией технологических процессов, разделением труда, освобождением высококвалифицированных рабочих от выполнения вспомогательных работ, улучшением организации рабочих мест. Данное направление носило название «стахановского движения»

К середине 30-х годов в стране вновь начали активно развиваться отраслевые нормировочные органы, развиваться деятельность по разработке отраслевых нормативов. Для обоснования отраслевых нормативов требовалось методологически обосновать нормативы, так как использование отраслевых норматив осложнялось высокой степенью дифференцированности предприятий по степени сложности оборудования, уровню организации производства, условиям деятельности, квалификации персонала и прочими признаками.

Г.Ф. Ориентлихер внес значительный вклад в методику определения типовых норм, он выделил используемое оборудование как основной фактор нормирования труда. Он говорил о том, что элементы нормирования должны подходить не для станков разных заводов, а для станков разных размеров и конструкций. Именно он в первую очередь отметил, что нерационально разрабатывать нормативы для каждого производства, так как постоянно увеличивается их количество и условия производства. Поэтому внимание нормирующих органов перенеслось на качество отраслевых норм. Начали вестись работы по разбивке норм на элементы, которые будут носить универсальный характер и не были бы строго привязаны к конкретному типу оборудования [18].

В статье В.П. Кампалеева было дано определение элемента операции, как части операции, которая представляет собой законченное действие, характеризующую единством цели и постоянством состава взаимодействующих объектов. Именно с помощью элементов операций представляется возможность стандартизировать трудовые действия разных отраслей и вывести отраслевые нормативы труда. Также выделение элементов операции помогает в оптимизации труда, проектировании новых приемов и методов труда [18].

Постепенно с централизацией управления экономикой страны произошел спад стимулирования теоретических и практических разработок в сфере нормирования труда. Нормирование труда стало лишь инструментом, который регулирует уровень заработной платы. Трудоемкость выпускаемой продукции, заранее спланированный фонд оплаты труда, ненужность точности определения меры труда затормозили развитие нормирования труда на долгое время.

В период с 1935 по 1940 года произошел переход от использования опытно– статистических норм к технически обоснованным, произошла перестройка организационной структуры органов управления нормированием труда. Получили свое развитие отделы труда и заработной платы, технико– нормировочные бюро. Нормативные материалы, положения об организации нормирования труда, методические рекомендации по нормированию труда были разработаны именно в этот период времени. Произошло распространение нормирования труда на многие сферы жизни. Если ранее нормирование труда главным образом затрагивало интересы промышленных предприятий и отраслей народного хозяйства, то сейчас нормирование начало осуществляться и для прочих государственных служб. Широкое распространение получила система подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов по труду на государственном уровне, а также непосредственно на предприятиях. В связи с военной обстановкой начали предъявляться требования к максимальному использованию трудовых ресурсов и оборудования, развиваются новые формы организации труда, такие как бригадные, многостаночное обслуживание, совмещение профессий.

После войны организация и нормирование труда получили свое развитие на высшем государственном уровне. Указ Президиума Верховного Совета СССР от 24 мая 1955 г. образовал Государственный комитет Совет Министров СССР по вопросам труда и заработной платы. Данный комитет послужил отправной точкой для создания научно– исследовательских институтов труда, центральных бюро нормативов по труду. Центральный

институт труда расширил сферу своих исследований путем создания филиалов Института труда в республиках и регионах.

Многостаночное обслуживание, рационализация трудовых процессов, использование передовых инструментов и технологий, универсализация приспособление, улучшение организации рабочих мест и улучшение условий труда получают свое дальнейшее развитие.

Метод инженера Ф.Л. Ковалева помог развить принципы научной организации труда [19]. Он отбирал наиболее рациональные приемы работы, которые осуществляли наиболее квалифицированные и передовые рабочие, занимался их совершенствованием и внедрял в массовое производство. Данный метод показал высокую степень эффективности, производительность труда повышалась в несколько раз. В результате он распространился не только в пределах страны, но и в социалистические страны.

В июне 1967 года было проведено Всесоюзное совещание по организации труда в промышленности и строительстве. По итогам данного совещания нормирование труда стало рассматриваться как одно из основных направлений научной организации труда. Научно– исследовательская и практическая работа в сфере организации труда была признана актуальной для продолжения.

В 1974 году государственным стандартом ГОСТ 19605–74 «Организация труда» было закреплено понятие «научная организация труда». Согласно данному нормативному документу научная организация труда – это организация труда, которая основана на достижениях науки и передовом опыте, которая систематически внедряется в производство и позволяет максимально эффективно соединить технику и людей в едином производственном процессе и позволяет обеспечить повышение производительности труда, сохранение здоровья человека и постепенно превратить труд в первую жизненную потребность.

Для ускорения социально–экономического развития в 1980 году потребовалось улучшить организацию и нормирование труда, установить

комплексные обоснованные меры труда. В данный период аттестация рабочих мест, бригад, участков и цехов получила свое развитие. Основной целью промышленных предприятий стало эффективное использование производственного и трудового потенциала.

Также в этот период времени разрабатываются типовые проекты организации труда на рабочих местах по перечню профессий Единого тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС) применительно к определенным типам производства, характеру работ, моделям оборудования и видам продукции. Для административно-управленческого персонала типовые проекты разрабатывались в соответствии с единой номенклатурой должностей и квалификационного справочника должностей служащих.

Далее в 1980 году впервые была создана специальность «Организация и нормирование труда». Только 15 вузов страны осуществляли подготовку по данной программе. Готовились также специалисты для дальнейшего развития теории и методологии решения проблем организации и нормирования труда в различных отраслях страны.

В 1985 г. Советом Министров СССР и ВЦСПС было принято постановление от 6 июня № 540 «О мерах по улучшению нормирования труда в народном хозяйстве». Для исполнения постановления было утверждено Положение об организации нормирования труда в народном хозяйстве. Оно определяло нормирование труда как основной элемент управления производством.

Основные задачи данного положения – улучшение организации труда и производства, снижение трудоемкости продукции, усиление материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, поддержание экономически обоснованного соотношения между ростом производительности труда и оплатой труда. Данное положение является последним нормативным документов, который регламентирует вопросы организации нормирования труда на всех уровнях управления.

В 90-х годах XX века отечественные ученые и специалисты создали системы управления, методологии и теории организации и нормирования труда для всех групп и категорий работников, были подготовлены специалисты в данной области. 750 наименований сборников нормативов включала в себя нормативная база по труду межотраслевого и отраслевого уровня. Была также разработана базовая система микроэлементного нормирования (БСМ). Основные положения организации нормирования труда, система контроля нормирования были разработаны в этот период времени.

Но в условиях централизованной экономики принципы нормирования труда не могли реализоваться в достаточной мере. В результате проблемы нормирования труда стали не востребованными и неактуальными, отделы нормирования труда ликвидировались, специалисты в данной области сокращались, прекратилось повышение квалификации и подготовка кадров по данной специальности.

Но далее в период перестройки развитие организации и нормирования труда было прекращено. После распада СССР произошло снижение работ по нормированию труда, пересмотр устаревших норм труда отсутствовал, снизился и профессиональный уровень специалистов по труду, подготовка нормировщиков прекратилась. Ранее существовавшая сеть нормативных учреждений практически полностью ликвидирована, а применение отраслевых и межотраслевых нормативов времени стало не обязательным. Таким образом, ранее существовавшая система нормирования труда была почти полностью разрушена.

Лишь спустя 10 лет с помощью ранее накопленного опыта начались работы по разработке государственной системы управления трудом. Данная система является совокупностью взаимосвязанных объектов и подсистем, которые направлены на достижение целей деятельности государства с области труда и трудовых отношений. Отношения между людьми, которые участвуют в общественном труде, являются объектами управления трудом. Также объектами управления трудом могут являться непосредственный процесс

труда, воспроизводство рабочей силы. Все вышеперечисленные объекты управления трудом подлежат совершенствованию. На текущий момент времени нормирование труда начинает применяться как на предприятиях и в организациях частного сектора, так и в государственном секторе.

1.4 Методологическое регулирование нормирования труд

Метод нормирования труда – это совокупность приемов с помощью которых устанавливаются нормы труда. Данные приемы включают в себя: анализ трудового процесса, проектирование рациональной технологии трудовых движений, организация труда и расчет норм труда. Методы нормирования труда одинаковы для частных и бюджетных организаций.

Как правило, методы нормирования труда бывают аналитическими и суммарными.

Под аналитическими методами понимают анализ определенного трудового процесса, затем разделение его на элементы, проектирование рационального способа работы оборудования, организацию труда, расчет затрат времени на элементы трудового процесса, а также установление норм труда на операции.

Суммарный метод нормирования труда предполагает установление норм труда без разделения операции на элементы и проектирования организации труда. Таким образом, нормы труда согласно суммарному методу устанавливаются на основе либо опыта нормировщика, либо статистических данных о выполнении аналогичных работ. Данный метод нормирования называют также опытно– статистическими.

Предлагается классифицировать аналитические методы нормирования труда по следующим признакам:

- методике получения исходных данных,
- степени дифференциации трудового процесса,

– характеру зависимости норм труда от факторов, которые влияют на их величину.

По методике получения исходных данных аналитические методы нормирования труда делятся на аналитически– расчетные и на аналитически– исследовательские.

Базой расчета норм при аналитически– расчетном методе нормирования труда являются нормативные материалы, при аналитически–исследовательском методе нормирования труда первичная информация получается путем наблюдений и экспериментов. Аналитически– расчетные методы на данный момент позволяют рассчитывать нормативы численности персонала вспомогательных служб и специалистов культурных, библиотечных служб. Стоит отметить, что на данный момент именно этот метод нормирования труда отличается наименьшей трудоемкостью, меньшими затратами рабочего времени.

Несмотря на наличие нормативов, многие учреждения прибегают и к аналитически–исследовательскому методу нормирования труда, так как предприятия и учреждения нацелены на повышение эффективности труда, а данный метод позволяет уточнить данные, полученные с помощью аналитически– расчетным методом.

По степени дифференциации труда можно выделить дифференцированные методы нормирования труда и укрупненные.

Дифференцированный метод нормирования труда предполагает декомпозицию трудового процесса на отдельные элементы до трудового действия. Это позволяет исследовать факторы, которые влияют на продолжительность трудового процесса в целом, проектировать новый состав элементов трудового процесса, последовательность элементов с учетом передовых разработок и технологий. В данном случае трудоемкость работ отличается высокой сложностью.

Укрупненные методы нормирования отличаются декомпозицией процесса до приемов и операций. Норма времени устанавливается на основе типовых норм или укрупненных нормативов.

По характеру зависимости норм труда от факторов, которые влияют на их величину аналитические методы делятся на прямые и косвенные.

Данная классификация применяется практически при расчете норм численности, управляемости и обслуживания. Прямой метод нормирования труда предполагает расчет норм на основе установления функциональных зависимостей величин норм от трудоемкости соответствующих работ. Косвенные методы нормирования труда подразумевают установление статистических зависимостей норм от факторов, которые косвенно влияют на трудоемкость работ. Данный вид нормирования по своему содержанию находится на границе между аналитическим и опытно– статистическим методом.

Опытно–статистические (суммарный) методы нормирования могут быть условно разделены на опытное нормирование, статистическое нормирование, сравнительное нормирование.

Под сравнительным нормированием труда понимается установление норм с помощью сопоставления выполняемой работы с работой–аналогом, на которую нормы уже установлены. Основным недостатком данного метода является отсутствие необходимости в изучении процесса работы, не учитываются технологические возможности. Данный метод не стимулирует к устранению недостатков производственного процесса, росту производительности труда и установлению взаимосвязи между нормами труда и заработной платы [5].

Опытное нормирование уже учитывает специфику деятельности организации. Нормы труда определяются исходя из прошлого личного опыта квалифицированных рабочих и служащих, их интуиции. Нормировщики с помощью сотрудников организации, которые знают содержание и трудоемкость работ выводят нормы труда.

Статистическое нормирование подразумевает установку норм труда на основе статистических отчетных данных фактической производительности труда людей, которые заняты выполнением той или иной работы. В данном случае среднеарифметическая величина служит основой для определения нормы труда.

Также в отдельный метод нормирования труда выделяют микроэлементное нормирование. Основным преимуществом микроэлементного нормирования труда является возможность расчет нормативов без проведения больших исследований с помощью компьютерных программ, которые проектируют трудовой процесс, обосновывают и рассчитывают нормы труда.

При микроэлементном нормировании труда трудовой процесс разделяется на элементы, которые по своему содержанию являются изолированными рабочими движениями или их комплексами. После разделения процесса на элементы необходимо провести описания каждого элемента процесса. С помощью установления технологически правильной последовательности выполнения работ, установления оптимального темпа работы, устранения лишних движений происходит рационализация трудового процесса.

Под микроэлементным трудом подразумевается одиночное перемещение конечностей, их частей или корпуса тела исполнителя. Такие действия могут также называться трудовым (или рабочим) движением. Данные микроэлементы могут быть объединены в комплексы трудовых движений, которые выполняются непрерывно, имеют одну цель и постоянны в течение времени при выполнении этой цели. Такой комплекс называют трудовым действием. В свою очередь технологическая операция – это комплексы трудовых приемов, которые объединены между собой. Трудовой прием в свою очередь – это система трудовых действий работника. Наиболее целесообразное описание технологического процесса происходит по следующему алгоритму: операция – прием – трудовое действие – трудовое движение.

В последствии были разработаны целые системы микроэлементного нормирования труда : MTM, BCM, MODAPTS, MTM UAS, MTA, AMT, MOST, MICRO, MACRO и другие.

Самой первой разработанной системой нормирования труда являлась система MTM (Methods–Time Measurement), которая была составлена на основе анализа большого количества трудовых процессов. MTM–1 – это система первого уровня, которая содержит 460 значений нормативов времени на основе 8 движений ног, 9 движений ног и корпуса и 2 движений глаз. Основным недостатком данного метода – расчет нормативов производился на основе испытаний электротехнической промышленности, соответственно специфика прочих отраслей не учитывалась в данном методе.

Система второго уровня MTM–2 включает в себя нормативы двух уровней: нормативы времени и элементы движения. Она состоит из 39 нормативных величин времени, которые охватывают 13 элементов. Данная система позволила сократить процесс нормирования.

MODAPTS – один из методов микроэлементного нормирования представляет собой комплекс укрупненных нормативов. В данной системе произошел перенос внимания с типов движения на части тела, которые производят рабочие действия. Число микроэлементных движений сокращено до 21 штук. Микроэлементные движения представлены графическим образом.

В России микроэлементное нормирование труда представлено базовой системой микроэлементных нормативов (BCM). Несомненным преимуществом данного метода является универсальность, так как в основе разработки лежат исследования в предприятиях приборостроения, автомобилестроения, сельскохозяйственного машиностроения, обувной, текстильной, швейной, мясной, полиграфической промышленности и организации связи [3].

В BCM используется символика, которая обеспечивает понятную запись трудового процесса и факторов, которые влияют на отдельные элементы. Данная система содержит нормативы времени на 50 микроэлементов, которые объединены в 19 групп.

Далее была разработана система БСМ–1, то есть БСМ система первого уровня. Она состояла из 41 микроэлемента: 26 микроэлементов, выполняемых руками, 6– ногами, 7 – туловищем, 2 – глазами. Все микроэлементы были объединены в 20 групп. Данная система пригодна для использования во всех отраслях промышленности. В дальнейшем предполагается разработка межотраслевых и отраслевых систем микроэлементного нормирования труда через дополнение систем микроэлементами, которые отражают специфику процессов, характерные для отдельных отраслей и предприятий. Несмотря на преимущества систем БСМ, присутствуют такие недостатки, как сложность кодирования микроэлементов и знакового обозначения рабочих движений, соответственно алгоритм трудового процесса представляется громоздким и сложным.

Отдельным методом нормирования труда также необходимо выделить хронометраж.

Хронометраж представляет собой один из методов с помощью которого изучаются затраты рабочего времени на выполнения элементов операции. На основе хронометража производится расчет технически обоснованных норм. По своему содержанию хронометраж бывает сплошным и выборочным.

Под сплошным хронометражем понимается измерение всех элементов одной операции. В данном случае соблюдается технологическая последовательность выполнения элементов операции.

Под выборочным хронометражем понимается измерение отдельных элементов операции. В данном случае соблюдение технологической последовательности выполнения операции не требуется.

Как правило хронометраж выполняется в четыре действия:

- Подготовка к проведению хронометража. В данном случае нормировщик должен ознакомиться с операцией и условиями ее выполнения, с помощью специалиста, который выполняет данную операцию он разбивает операцию на элементы, анализирует факторы, которые могут повлиять на продолжительность каждого элемента операции, создает условия для

стабильного выполнения хронометражного наблюдения за операцией, заполняет бланк для описания операции.

– Проведение хронометражного наблюдения. Нормировщик проводит пробные наблюдения для установления количества замеров при хронометраже. Далее нормировщик должен замерить с помощью секундомера продолжительность каждого элемента операции и заполнить хронометражный лист. В данном случае замеряются все наблюдения и фиксируются дефекты при выполнении трудовой операции. В результате наблюдения формируется хронометрический ряд.

– Обработка и анализ результатов хронометражных наблюдений. На данном этапе нормировщик исключает дефектные наблюдения, определяет коэффициент устойчивости хронометрического ряда путем деления максимальной продолжительности элемента операции на минимальное и сравнивает его с нормативным значением. В зависимости от типа производства и вида работы определяется нормативное значение коэффициента устойчивости по таблице 2, далее полученное значение сравнивается с нормативным. Если фактическое значение превышает нормативное, то нормировщик проводит наблюдения заново.

Таблица 2 – Нормативный коэффициент устойчивости хронометрического ряда

Тип производства	Продолжительность элемента операции, сек	Коэффициент устойчивости нормативный		
		Работа автоматизированная, машинная	Работа машинная, ручная	Ручная
Массовое	До 6	1,2	1,5	2,0
	6–18	1,1	1,3	1,7
	более 18	1,1	1,2	1,5
Крупносерийное	До 6	1,2	1,8	2,3
	6–18	1,1	1,5	2,0
	более 18	1,1	1,3	1,7
Серийное	До 6	1,2	2,0	2,5
	6 и более	1,1	1,7	2,3
Мелкосерийное единичное	любая	1,3	2,0	3,0

Стоит также отметить, что количество хронометражных наблюдений также напрямую зависит от типа производства и длительности операции.

Таблица 3 – Взаимосвязь типа производства и количества наблюдений

Тип производства	Длительность операции, мин.						
	До 0,5	0,5–1	1–2	2–5	5–10	10–20	Более 20
Массовое	50	35	25	20	15	12	–
Крупносерийное	35	25	20	15	12	10	–
Серийное	–	–	15	12	10	8	6
Мелкосерийное, единичное	–	–	–	10	8	6	5

Нормировщик на данном этапе определяет среднюю величину продолжительности для каждого хронометрического ряда. Затем определяет сумму средней продолжительности всех ее элементов. А также вычисляет среднюю величину основного и вспомогательного времени по данной операции.

– Формулировка выводов и предложений. На данном этапе нормировщик формирует выводы по улучшению выполнения трудовой операции и формирует норматив времени для выполнения операции.

Также следует выделить методы измерения рабочего времени.

Фотография рабочего дня подразумевает фиксирование и анализ определенных моментов работы на предприятии в режиме реального времени в момент работы или отдыха сотрудников. Фотография рабочего дня – это метод с помощью которого нормировщик изучает все затраты рабочего времени. Данный метод используется с целью поиска потерь рабочего времени, выявления структуры рабочего времени. Существуют следующие виды фотографии рабочего дня: индивидуальная, групповая.

При индивидуальной фотографии рабочего дня специалист по нормированию труда производит фиксирование времени работы одного работника, специалиста, служащего в течение одного рабочего дня.

При групповой фотографии рабочего дня специалист по нормированию труда ведет наблюдение за всей группой работников, т.е. бригадой.

В любом из случаев специалист по нормированию труда должен зафиксировать и посчитать время на подготовку и окончание работы (подготовительно— заключительное время), время на обслуживание рабочего места, на отдых, на потери, на простои по каким-либо причинам, нормировщик вычисляет время на оперативную работу, а также на потери, которые не зависят от рабочего. На основе данных расчетов составляется баланс рабочего дня.

Фотография времени может быть использована и для исследования оборудования и производственного процесса.

Фотография времени использования оборудования необходима для фиксации оборудования и перерывов в его использовании. Основная цель фотографии времени использования оборудования – это анализ эффективности. В данном методе определяются также потери времени, так как могут выявляться неполадки в работе оборудования, простои, поломки. Такого рода потери в обязательном порядке фиксируются.

Также отдельно можно выделить фотографию использования производственного процесса. Данный вид фотографии является обобщающим способом оценки использования времени как оборудованием, так и исполнителем. С помощью полученных данных определяются временные затраты на время для обслуживания рабочего места и отдыха, время на подготовительно— заключительные работы, также служат основой для установления штата работников и норм обслуживания оборудования.

Самофотографию рабочего дня можно выделить в отдельный метод нормирования труда. По своему содержанию он является разновидностью фотографии рабочего дня. В данном случае не нормировщик наблюдает за процессом труда в течение рабочего дня, а сам исполнитель, который заполняет карту самофотографии рабочего дня. Затем сам специалист по нормированию труда производит расчет необходимых показателей и составляет баланс рабочего дня. Данный метод характеризуется своей субъективностью, так как сотрудники нормируемой организации как правило завышают время на работу, а затраты на личный отдых могут отсутствовать. Для установления

объективной картины, исполнитель заполняет несколько самофотографий рабочего дня. А специалист по нормированию труда вычисляет средние показатели рабочего времени и баланса рабочего дня. При проведении нормирования труда в учреждениях составляются карта фотографии рабочего дня, самофотографии рабочего дня, проводится хронометраж для расчета локальных норм труда в рамках учреждения.

2 Система нормирования труда в государственных учреждениях в России

2.1 Современное состояние нормирование труда в учреждениях России

На данный момент времени эффективно работающая и налаженная система нормирования труда очень редко встречается в российских организациях [14]. Однако нельзя не отметить тот факт, что российская экономика все больше осознает необходимость в повышении эффективности труда, в том числе и за счет его анализа, оценки, организации и нормирования.

Тем не менее децентрализация управления экономикой страны, спад производства, возникновение избыточной рабочей силы, изменение правового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов привели к возникновению лишних функций управления в организациях. Например, организация и оценка труда стали второстепенными, отошли на вспомогательный план. Подразделения и отделы, которые ранее занимались нормированием труда прекратили свое существование.

В настоящее время в организациях как правило отсутствуют такие отделы, но тем не менее можно встретить специалистов, которые заняты оценкой и анализом существующей системы организации труда. Многие работодатели оценивают труда работников не на основе действующих норм труда, а на основе суждений и субъективных оценок, за счет этого достигается

экономия издержек, связанных с оплатой труда. На фоне реформирования экономики, избыток рабочей силы привел к тому, что работодатели довольно легко манипулировали оплатой труда.

Именно благодаря таким манипуляциям, российский управленческий персонал считает, что система нормирования труда нецелесообразна как механизм оплаты труда. Причинами такого суждения стали следующие факторы:

- система нормирования труда СССР не могла предоставить объективные нормы труда, так как на каждом предприятии выводились локальные нормы труда, которые существенно отличались друг от друга при сопоставлении норм на аналогичные операции,

- нормирование труда служило не способом для совершенствования процесса производства, а способом, с помощью которого регулировался уровень оплаты труда.

Данные причины послужили причиной утраты престижности профессии нормировщиков, авторитет нормировочных работ в силу вышеперечисленных причин снизился. Именно поэтому на предприятиях, которые были выходцами из социализма сформировалось устойчивое мнение о неактуальности и нерациональности использования норм труда для оптимизации производственного процесса. Функция нормирования труда полностью утратила свое первостепенное значение.

Несмотря на это органы государственной власти приняли решения о внедрении нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 гг. была принята Правительством Российской Федерации для сохранения кадрового потенциала, увеличения престижности и привлекательности профессий в государственных и муниципальных учреждениях, а также для повышения оплаты труда при достижении определенных качественных и количественных показателей.

Система оплаты труда работников государственных и муниципальных служащих регламентируется постановлением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2015 г. N 12. Данная система оплаты труда поставила в зависимость уровень оплаты труда от квалификации работников, сложности их труда, расширила полномочия учреждений при решении вопросов оплаты труда своих работников, а также увеличила ответственность руководителей учреждения в области оплаты труда, кроме этого была повышена роль стимулирующих выплат (стимулирующие выплаты составляют до 40% от всей суммы заработной платы)[35].

Введение новых систем оплаты труда доказало свою эффективность. Численность работников государственных и муниципальных учреждений практически неизменна. При этом рост заработной платы в период с 2016 по 2018 года составил 1,4 раз для работников в сфере образования и 1,75 раз в сфере здравоохранения и социального обслуживания.

В сфере социальной сферы и науки средняя заработная плата для работников государственных и муниципальных учреждений культуры за январь-март 2018 года составляет 37348 рублей, для работников государственных учреждений субъектов Российской Федерации составила 42733 рублей, для работников муниципальных учреждений – 30469 рублей [33].

Также необходимо отметить, что уровень оплаты труда в разных регионах страны отличается высокой степенью дифференциации. Данные Федеральной службы государственной статистики за январь–март 2018 года подтверждают данный факт. Так, например, соотношение оплаты труда работников учреждений культуры в разных регионах отличается в 1,8–2,6 раза.

На момент утверждения программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда, степень обоснованности показателей и критериев не отличается высокой степенью, а применение данных критериев носит формальный характер. Во многих учреждениях стимулирующие выплаты не связаны с результатами работы, они носят гарантированный характер. Именно

поэтому, государственные и муниципальные учреждения отличаются низкой конкурентоспособностью на региональных рынках труда.

Таким образом, возникла потребность в совершенствовании оплаты труда государственных и муниципальных работников. Основные цели проведения работ по совершенствованию системы оплаты труда:

- сокращение межрегионального разрыва между средним уровнем оплаты труда,
- сокращение дифференциации оплаты труда между руководителями и работниками в рамках одного учреждения,
- разработка системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников,
- увязка стимулирующих выплат с показателями деятельности учреждения,
- обоснование оптимального соотношения оклада и стимулирующей части оплаты труда.

Для достижения программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда необходимо провести актуализацию профессионально–квалификационных требований к работникам, а также актуализацию типовых норм труда, которые установлены федеральными органами исполнительной власти, а также локальных норм труда, содержание трудовых функций по соответствующим должностям, рекомендуемых минимальных окладов и повышавших коэффициентов.

Таким образом, нормирование труда государственных и муниципальных служащих является мероприятием, которое необходимо реализовать для совершенствования оплаты труда государственных и муниципальных работников. Согласно данной программе с помощью нормирования труда разрабатываются показатели, которые ставятся во взаимосвязь с уровнем оплаты труда.

Согласно данной программе к концу 2018 году планируется достижение следующих результатов реализации программы:

- увеличение среднего размера заработной платы социальных работников, работников здравоохранения,
- повышение оплаты труда работников бюджетных учреждений.

По состоянию на апрель 2018 года был проведен мониторинг наличия отчетов о ходе реализации программы поэтапного совершенствования оплаты труда. Министерство труда и социальной защиты не публикует отчеты о реализации программы перед Правительством Российской Федерации, но органы власти некоторых регионов отражают официальную статистику по совершенствованию оплаты труда государственных и муниципальных учреждений.

В Томской области власти регулярно сообщают о ходе проведения работ по совершенствованию оплаты труда и нормированию труда в том числе. Власти отмечают, что оплата труда одинаковых категорий работников варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности учреждений. В целом, оплата труда зависит от многих факторов. Например, от специфики развития отрасли, критериев эффективности, типов и видов учреждений, а также от систем нормирования труда, которые внедрены в учреждениях и прочих показателей, которые определены планами мероприятий по изменению отраслей социальной сфере. Также отмечается роль вклада каждого сотрудника в деятельность учреждений, его эффективности и выполнения показателей количества и качества оказываемых услуг[36].

В Томской области были внедрены системы нормирования труда. При проведении работ по нормированию труда учитывались методические рекомендации Минтруда России по разработке систем нормирования труда. До 31 декабря 2014 года системы нормирования труда были внедрены в 680 учреждений государственного и муниципального уровня по Томской области [36].

Если по состоянию на 31 декабря 2013 года образовательные учреждения не использовали нормы труда в своей деятельности, то уже к 2017 году 679 учреждений такого типа закрепили локальными нормативными актами

использование норм труда в своей деятельности. По результатам мы видим, что учреждения высшего образования Томской области и учреждения здравоохранения до сих пор не используют нормирование труда в своей деятельности.

Таблица 4 – Количество пронормированных учреждений в Томской области

Количество государственных (муниципальных) учреждений (единиц), в локальных нормативных актах которых определены применяемые в учреждении нормы труда, единиц				
№ п/п	Учреждения	до 31 декабря 2015 г.	С 2016–2017 гг.	В % к отчетному периоду 2018 г.
1.	Здравоохранения	0	0	0
2.	Образования, в том числе	680	679	99,8%
а)	высшего образования;	0	0	
б)	общеобразовательные учреждения;	326	326	100%
в)	дошкольные образовательные учреждения;	196	196	100%
г)	профессиональные образовательные учреждения;	33	33	100%
д)	дополнительного образования детей, в т.ч.	125	124	99,2%
е)	спортивные учреждения (ДЮСШ и т.п.);	44	43	97,7%
ж)	детские школы искусств и другие учреждения в сфере культуры;	81	81	100%
3.	образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги детям–сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;	1	1	100%
4.	Культуры	0	0	
5.	Социального обслуживания населения	0	0	
6.	Итого	681	679	99,7%

В Санкт–Петербурге, городе федерального значения в связи с проведением нормирования труда ситуация незначительно изменилась. Количество учреждений, в которых локальными нормативными актами утверждена система нормирования труда, увеличилось на 7 [31].

Учреждения здравоохранения, культуры, науки, образовательные, спортивные учреждения, детские школы искусств, образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги

детям–сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей не затронуты проведением нормирования труда.

Процент учреждений, в которых проведено нормирование труда до 31 декабря 2013 года, практически не изменился.

Таблица 5 – Количество пронормированных учреждений в Санкт–Петербурге

Количество государственных (муниципальных) учреждений (единиц), в локальных нормативных актах которых определены применяемые в учреждении нормы труда, единиц				
№ п/п	Учреждения	до 31 декабря 2015 г.	С 2016–2017 гг.	В % к отчетному периоду 2018 г.
1.	Здравоохранения	0	0	
2.	Образования, в том числе	1890	1890	100%
а)	высшего образования;	1	1	100%
б)	общеобразовательные учреждения;	690	685	99%
в)	дошкольные образовательные учреждения;	1067	1067	100%
г)	профессиональные образовательные учреждения;	68	70	102%
д)	дополнительного образования детей	77	77	100%
е)	спортивные учреждения (ДЮСШ и т.п.);	0	0	
ж)	детские школы искусств и другие учреждения в сфере культуры;	0	0	
3.	образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги детям–сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;	0	0	
4.	Науки	0	1	
5.	Культуры	0	0	
6.	Социального обслуживания населения	38	52	137%
7.	Итого	1928	1942	100,72%

В Ямало–Ненецком автономном округе нормирование труда не затронуло сферы здравоохранения, науки и социального обслуживания [37]. За период 2014–2016 гг. локальные нормы труда были выведены и закреплены только в учреждениях культуры. Общее количество учреждений, в которых система нормирования труда разработана и утверждена составило 56, что на 9,8% больше чем по состоянию на 31 декабря 2013 года.

Таблица 6 – Количество пронормированных учреждений в ЯНАО

Количество государственных (муниципальных) учреждений (единиц), в локальных нормативных актах которых определены применяемые в учреждении нормы труда, единиц				
№ п/п	Учреждение	до 31 декабря 2015 г.	С 2016–2017 гг.	В % к отчетному периоду 2018г.
1.	Здравоохранения	0,00	0,00	
2.	Образования, в том числе	11,00	11,00	100%
а)	высшего образования	0,00	0,00	
б)	общеобразовательные учреждения	0,00	0,00	
в)	дошкольные образовательные учреждения	0,00	0,00	
г)	профессиональные образовательные учреждения	0,00	0,00	
д)	дополнительного образования детей, в том числе	11,00	11,00	100%
е)	спортивные учреждения (ДЮСШ и т.п.)	0,00	0,00	
ж)	детские школы искусств и другие учреждения в сфере культуры	11,00	11,00	100%
3.	Образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги детям–сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей	0,00	0,00	
4.	Культуры	29,00	34,00	117%
5.	Науки	0,00	0,00	
Продолжение таблицы №6				
6.	Социального обслуживания населения	0,00	0,00	
7.	Итого	51	56	109,80%

В Таганроге не наблюдается значительное увеличение про нормированных учреждений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что государственные учреждения сферы здравоохранения, культуры и социального обслуживания населения в регионах РФ не подвергаются тотальной процедуре нормирования труда. Как правило, она носит выборочный, эпизодический характер. Стоит отметить, что данная тенденция прослеживается во многих регионах.

Таблица 7 – Количество пронормированных учреждений в Таганроге

Количество государственных (муниципальных) учреждений (единиц), в локальных нормативных актах которых определены применяемые в учреждении нормы труда, единиц				
№ п/п	Учреждения	до 31 декабря 2013 г.	С 2014–2015 гг.	В % к отчетному периоду 2017г.
1.	Здравоохранения	0	0	
2.	Образования, в том числе	92	7	8%
а)	общеобразовательные учреждения;	32	0	0%
б)	дошкольные образовательные учреждения;	52	0	0%
в)	профессиональные образовательные учреждения;	0	0	
г)	дополнительного образования детей	8	7	88%
д)	спортивные учреждения (ДЮСШ и т.п.);	4	3	75%
е)	детские школы искусств и другие учреждения в сфере культуры;	4	4	100%
3.	образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги детям–сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;	0	0	
4.	Культуры	0	0	
5.	Социального обслуживания населения	1	0	0%
6.	Итого	97	11	11,34 %

2.2 Нормативное регулирование нормирования труда государственных учреждений в России

Регулирование нормирования труда на государственном уровне началось с 19 июня 1986 года, когда Постановлением Госкомтруда и Президиума ВЦСПС № 226/П–6 было введено «Положение об организации нормирования труда в народном хозяйстве».

Данное положение является обязательным для применения во всех объединениях, предприятиях, организациях и учреждениях, независимо от их ведомственной подчиненности. Оно регулирует методические основы организации нормирования труда на государственном уровне, дает определения норме времени, норме выработки, нормативу численности, норме обслуживания, нормированному заданию.

Также Положение об организации нормирования труда говорит о том, что местные нормативные материалы имеют место быть в тех случаях, когда отсутствуют межотраслевые и отраслевые нормативные материалы, а также в случаях, когда на предприятии используются более прогрессивные условия труда, чем определены в типовых нормативах времени.

Согласно данному нормативно– правовому документу имеет место быть и разовый норматив, который может быть установлен на работы, которые носят разовый, единичный характер. В современной практике для экономической и бухгалтерской службы применяется коэффициент, который учитывает разовые незапланированные работы.

Положение также регламентирует порядок установления, проверки, замены и пересмотра норм труда, материальное стимулирование работы по прогрессивным нормам. Согласно данному положению работодатель, который внедряет прогрессивные нормы, обязан заниматься материальным стимулированием за работу по освоению новых норм, увеличению норм выработки. Таким образом, достигается взаимовыгодное сотрудничество работника и работодателя по нормированию труда.

В соответствии с данным положением необходимо осуществлять контроль за состоянием нормирования труда на всех уровнях управления предприятием, учреждения, организации.

30 декабря 2001 года Трудовым Кодексом Российской Федерации нормирование труда стало регламентироваться на государственном уровне. Данный нормативно–правовой акт защищает работников на государственном уровне при проведении работ по нормированию труда. Государство гарантирует, что система нормирования труда должна применяться с учетом представительного органа работников или же устанавливаться коллективным договором [12].

Согласно 160 статье Трудового Кодекса Российской Федерации к нормам труда относят нормы выработки, нормы времени, норматив численности и прочие нормы. Данные нормы труда должны устанавливаться

исходя из уровня техники, технологии, организации труда и производства. Трудовой Кодекс также допускает пересмотр норм труда. При этом максимизация выработки продукции отдельными работниками не может являться основанием для пересмотра норм труда.

Трудовой Кодекс также говорит о том, что однородные работы регламентируются типовыми межотраслевыми, отраслевыми, профессиональными или иными нормами труда, которые разрабатываются и утверждаются в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 11.11.2002 № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда».

В тоже время введение, замена или пересмотр норм труда должно осуществляться лишь после извещения работников за 2 месяца до их введения. При этом Трудовой Кодекс также обязывает работодателя обеспечить все условия для нормального выполнения норм труда. К данным условиям могут быть отнесено состояние помещений, сооружений, оборудования, своевременность в обеспечении документацией, требуемые по качеству материалы, инструменты и механизмы, которые должны предоставляться своевременно, также работодатель обязан обеспечить безопасные условия труда.

Постановление Правительства Российской Федерации № 804 от 11 ноября 2002 года регламентирует порядок разработки и утверждения типовых норм труда. Согласно данному постановлению разработка типовых норм труда осуществляется федеральным органом исполнительной власти, а утверждение типовых норм осуществляет Министерством труда и социального развития Российской Федерации, если речь идет об межотраслевых нормах труда. В случае разработки типовых профессиональных, отраслевых или иных норм утверждение происходит федеральным органом исполнительной власти по согласованию с Министерством труда и социального развития Российской Федерации.

Далее произошел интенсивный рост нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Основной причиной послужила Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы. Данная программа была утверждена Правительством Российской Федерации 26 ноября 2012 года приказом № 2190–р. Данная программа рекомендует провести нормирование труда в государственных (муниципальных) учреждениях, внедрить положение о нормировании труда, разработать нормы труда для каждого учреждения, а также обосновать штатную численность персонала.

Министерство труда и социального развития Российской Федерации приказом № 504 от 30 сентября 2013 года в помощь учреждениям утвердило методические рекомендации по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Данные рекомендации говорят о том, что нормы труда должны быть адаптированы для каждого учреждения индивидуально с учетом анализа имеющихся утвержденных типовых норм труда. При разработке локальных норм труда должен анализироваться трудовой процесс на основе стандарта оказания государственной (муниципальной) услуги, затем данный трудовой процесс должен разделяться на элементы, специалист по нормированию труда учреждения должны выбрать оптимальный вариант технологии и организации труда, эффективный метод и прием работы для оказания услуги, далее осуществляется проектирование режима работы оборудования, режим труда и отдыха и наконец определяются нормы труда с учетом специфики данного учреждения. Данные рекомендации также говорят о примерном содержании «Положения о системе нормирования труда учреждения». Применяемые в учреждении нормы труда, порядок внедрения норм труда, порядок организации замены и пересмотра норм труда, меры, направленные на соблюдение установленных норм труда, являются основными пунктами, которые должны содержаться в «Положении о системе нормирования труда учреждения». Пересмотр норм труда должен осуществляться не реже, чем один раз в пять лет.

При утверждении новых стандартов оказания услуг, внедрении новых технологии, видов продукции, техники рекомендуется внедрять новые локальные нормы труда.

Данный приказ регламентирует методику определения нормы численности на основе типовых норм времени и типовых норм обслуживания, определения нормы обслуживания на основе типовых нормы времени.

Норма численности на основе типовых норм времени рекомендуется для определения по следующей формуле:

$$Нч = (Т_о / Фп) \times Кн, \quad (1)$$

где Нч – это норма численности работников с определенным уровнем квалификации, которая необходима для выполнения работ по определенным нормам времени,

Фп – это нормативный времени должен подлежать уменьшению за счет основного и дополнительного оплачиваемых отпусков, и сокращенной продолжительности рабочего дня для ряда профессий,

Кн – коэффициент, отражающий планируемые невыходы работников во время нахождения на больничном, неоплачиваемом отпуске и прочих невыходах,

Т_о – это общие затраты времени на объем работ, выполняемый работниками за год.

Коэффициент невыходов определяется по следующей формуле:

$$Кн = 1 + Вр / (Фсум * Чср), \quad (2)$$

где Вр – это суммарное время, которое было не отработано по причине невыходов работников за расчетный период времени,

Фсум – это нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени,

Чср – это среднесписочная численность всех работников учреждения за расчетный период времени.

Стоит отметить, что рекомендуется для расчета коэффициента невыходов брать исходные данные двух лет.

Общие затраты времени на объём работ, выполняемый работниками за год определяется по формуле:

$$T_o = \sum T_p * K_p, \quad (3)$$

где T_p – это затраты времени на определенный вид работ (на данный вид работ должна быть норма времени,

K_p – это коэффициент, который учитывает разовые работы, на которые нельзя определить норму времени.

В свою очередь затраты времени на определенный вид работ определяется следующим образом:

$$T_p = \sum N_b * O_i, \quad (4)$$

где N_b – это типовая норма времени на работу i -го вида, O_i – это объём работы i -го вида.

Для определения нормы численности на основе типовых норм обслуживания используется следующая методика:

В первую очередь необходимо определить расчетную норму времени на обслуживание одной единицы оборудования, одного рабочего места, одного гражданина по данной формуле:

$$N_{рн} = T_{вр} \setminus N_{об}, \quad (5)$$

где $N_{об}$ – это типовая норма обслуживания, а $T_{вр}$ – это единица рабочего времени, для которого рассчитана норма обслуживания.

Норма численности определяется по формуле, представленной выше.

В соответствии с программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях приказом №509 от 30 сентября 2013 года Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации был утвержден план разработки типовых отраслевых (межотраслевых) норм труда в 2014 году. Согласно данному плану были разработаны типовые нормы труда для социальных работников, на работы кадримому делопроизводству и управлению персоналом, нормы труда для уборщиков служебных, производственных и культурно–бытовых помещений.

Приказ Минтруда № 235 от 31 мая 2013 года определил методику разработки типовых отраслевых норм труда для федеральных органов исполнительной власти.

Согласно данному приказу типовые нормы труда используются для однородных работ с использованием типовых технологических (трудовых) процессов, типовых организационно–техническим условиях в соответствующей отрасли экономики.

Основным методом нормирования труда является аналитический с использованием хронометража, фотохронометража, фотографии рабочего дня и прочих способов наблюдения, а также с использованием математико–статистического метода.

Более подробный обзор данного приказа в данной работе не требуется, так как данный нормативно– правовой акт рекомендован для применения федеральными органами власти.

Министерство труда и социальной защиты ведет перечень всех нормативных документов, использующихся при нормировании труда учреждений.

На 17 января 2018 года перечень типовых отраслевых (межотраслевых) норм труда состоит из 84 сборников. Но стоит отметить, что временной лаг разработки данных нормативно– правовых актов довольно сильно разбросан по времени, так как документы утверждались в период с 1984 по 2006 года [34]. Соответственно, многие типовые нормы могут оказаться устаревшими и не применимыми к текущим организационно– техническим условиям.

Также Министерство труда и социальной защиты определило перечень федеральных государственных научно–исследовательских организаций, осуществляющих научных исследования в области нормирования труда. К данным организациям относятся:

- ФГБУ «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Минтруда России». Основными направлениями деятельности организации являются: совершенствование методологических подходов в сфере

нормирования труда специалистов и служащих, рабочих, анализ системы нормирования труда в организациях, разработка нормативно– правовых актов в области нормирования труда, оптимизация численности персонала и организационной структуры управления.

– ООО «Центральное бюро нормативов по труду» занимается консультациями в области нормирования труда, а именно: внешним и внутренним бенчмаркетингом, корпоративным обучением по нормированию труда, нормированием труда производственного персонала с использованием метода технического нормирования труда и нормированием труда административно–управленческого персонала на основе метода факторного нормирования труда.

– ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова», которая занимается разработкой научных основ планирования и нормирования труда.

– ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова» основным направлением деятельности которой являются: нормирование ресурсов, экономические исследования и планирование, стандартизация организационных процессов, информационно–консультационные услуги, социологические исследования.

– Центральная нормативно–исследовательская станция ОАО "Газпром" ("ЦНИСГазпром") являющаяся ведущей организацией по разработке и совершенствованию нормативных материалов для нормирования труда в Обществе.

– Центр организации труда и проектирования экономических нормативов филиал ОАО "РЖД" (ЦОТЭН) занимается разработкой методических материалов по дальнейшему совершенствованию нормирования труда, проведением нормативно–исследовательской работы по труду и тарификации, разработкой и совершенствованием норм труда, контролем правильности и качества применения норм труда.

– ФГБУ Национальный научно–исследовательский институт общественного здоровья Российской академии медицинских наук (ранее НИИ социальной гигиены, экономики и управления здравоохранением им.Н.А.Семашко) проводит экономические исследования различных служб здравоохранения, разрабатывает научные основы планирования и нормирования труда в здравоохранении.

– ОАО «ЦНИЭИуголь» (Центральный научно–исследовательский институт экономики и научно–технической информации угольной промышленности) разрабатывает и внедряет научные основы планирования и нормирования труда в угольной промышленности.

– Институт дополнительного профессионального образования ГАСИС НИУ ВШЭ (ранее Государственная академия специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС) занимается разработкой научных основ планирования и нормирования труда в строительстве.

Также необходимо отметить роль ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, который является научно–исследовательской организацией, сферой деятельности которой является научная разработка и реализация основных направлений государственной политики в сфере социально–трудовых отношений, социального страхования, безопасности труда и государственной гражданской службы.

Одним из направлений деятельности является нормирование и регламентация труда, а именно:

- разработка норм труда и нормативов,
- проектирование организационной структуры,
- экспертиза и аудит нормативных материалов в сфере нормирования труда,
- планирование численности материалов в сфере нормирования.

На базе данного института обновляются ранее разработанные типовые отраслевые и межотраслевые нормативы времени, проводятся семинары и обучающие программы в сфере организации и нормирования труда.

Стоит отметить, что перечень нормативно– правовых актов в области нормирования труда государственных и муниципальных учреждений ограничивается вышеперечисленными. На данный момент Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190–р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 гг» рекомендовало государственным и муниципальным учреждениям провести процедуру нормирования труда, несмотря на это перечень типовых нормативов (отраслевых и межотраслевых) не отличается особой динамичностью обновления. Обновленные типовые межотраслевые и отраслевые нормативы времени как правило содержат данные аналогичные советскому периоду.

2.3 Проблемы нормирования труда для государственных учреждений в России

На данный момент времени нормирование труда получило свое развитие и применение в государственных и муниципальных учреждениях Российской Федерации.

Как говорилось ранее, во времена Советского Союза нормирование труда было механизмом регулирования оплаты труда, а не способом совершенствования и рационализации производственного процесса. Более того, объективность норм труда ставилась под сомнение, так как организации использовали локальные нормы труда, а не межотраслевые нормативы. Следовательно, при прочих равных условиях производства, технологии производства, нормы могли существенно отличаться. В связи с этим возникло полное недоверие работников и работодателей к научной организации труда.

На текущий момент времени осуществляется практическая реализация Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы. Несмотря на то, что целью программы является определение взаимосвязи между

результатами труда и уровнем оплаты труда, на практике цели программы не в полной мере реализуются.

Дело в том, что реализация данной программы должна находиться под контролем министерств конкретных ведомств, которые должны контролировать ход реализации работ по нормированию труда, а также самостоятельно оценивать штатную численность работников учреждений.

На практике федеральные ведомства делегировали данные функции на уровень департаментов и министерств субъектов Российской Федерации, которые в свою очередь обязали государственные и муниципальные учреждения самостоятельно проводить нормирование труда в своих учреждениях. А учреждения главным образом нанимают частные организации для проведения нормировочных работ [23].

В случае, если бы контроль нормирования труда исходил напрямую от органов власти, то они самостоятельно наняли бы частные организации, которые выявляли бы реальный уровень загруженности работников каждого конкретного учреждения, а также рассчитывали штатную численность каждого учреждения. Объективность такого способа нормирования труда была бы высокой. Количество штатных единиц в отделах учреждения корректировалось бы исходя из фактической загруженности отделов, в случае нехватки рабочей силы штатные единицы подлежали бы увеличению, раздувание административно–управленческого и вспомогательного персонала (бухгалтерия, отдел кадров) было бы ликвидировано.

Но так как ситуация с нормированием труда в государственных и муниципальных учреждениях диаметрально противоположная, а именно проведение нормировочных работ осуществляется напрямую учреждениями, то эффективность таких работ крайне низкая [24]. Учреждения нанимают частные организации, которые проводят нормирование труда в учреждениях исходя из пожеланий заказчика. В данном случае заказчиком являются государственные и муниципальные учреждения.

Таким образом, каждое учреждение получает возможность влиять на результаты нормировочных работ. Такой подход к проведению нормированию труда приводит к тому, что нормирование труда становится инструментом сокращения или увеличения отдельных штатных единиц исходя из личных мотивов руководства учреждения. Более того, происходит перераспределение штатной численности в сторону отделов, которые не отличаются высокой степенью загруженности. Основная проблема текущей ситуации нормирования труда – личные мотивы руководителей учреждений.

Также стоит отметить, что данная программа предусматривает приведение должностных инструкций на соответствие профессиональным стандартам, но на данный момент профессиональные стандарты по многим должностям отсутствуют и не планируются к разработке.

Более того, проведение нормировочных работ должно сопровождаться введением всесторонней методологической поддержкой, но сборники с типовыми отраслевыми (межотраслевыми) нормативам не были пересмотрены с учетом текущей ситуации.

В связи с этим, учреждения используют устаревшие нормативы для нормировочных работ [25]. Сборники типовых нормативов, которые разработаны с 2012 года, не утверждены органами власти на федеральном уровне, они всего лишь разработаны и утверждены научно– исследовательским институтом труда.

Отдельной проблемой стало качество нормировочных работ, предоставляемых частными организациями. На территории Томской области, некоторые организации не рассчитывают показатели учета рабочего времени, производят нормирование труда без посещения конкретных учреждений. В следствии утверждения данных отчетов о проведении нормирования труда, происходит искажение отражения текущей ситуации в учреждении. Но так как нормирование труда не является лицензируемым видом деятельности, то контроль качества работ частных организаций становится невозможным осуществлять. Единственный способ выглядеть более конкурентоспособной

частной организацией – это получение рекомендации Министерства труда и социальной защиты путем проведения проверки работ, которые осуществляет частная организации.

Нормативная база для реализации данной программы также не отличается высокой степенью своей совершенности.

После проведения нормирования труда по каждой должности формируются годовые трудозатраты. Далее путем деления годовых трудозатрат на суммарный фонд рабочего времени выводится нормативная численность персонала по данной должности. Затем полученное количество штатных единиц перемножается на коэффициент невыходов и получается нормативное количество штатных единиц [24].

В рамках написания данной работы анализируются показатели учета рабочего времени. Основополагающим показателем учета рабочего времени, который используется при определении норм обслуживания и норм времени, является коэффициент невыходов [26].

Именно с использованием данного показателя происходит расчет итоговой нормативной штатной численности работников.

Согласно текущей методике Министерства труда и социального развития Российской Федерации определенной приказом № 504 от 30 сентября 2013 года расчет коэффициент невыходов производится по следующей формуле:

$$K_n = 1 + V_p / (F_{\text{сум}} * Ч_{\text{ср}}), \quad (6)$$

где V_p – это суммарное время, которое было не отработано по причине невыходов работников за расчетный период времени,

$F_{\text{сум}}$ – это нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени,

$Ч_{\text{ср}}$ – это среднесписочная численность всех работников учреждения за расчетный период времени. Данный показатель, утвержденный Министерством труда и социального развития, на практике имеет ряд существенных недостатков:

– Суммарное время, которое не было отработано по причине невыходов работников за расчетный период времени. Данный показатель учитывает все время, которое не было отработано работником за определенный период времени, в то время как необходимо учитывать только то время, которое выпадает непосредственно на рабочие дни. При малой численности работников не составляет труда собрать данные о сумме часов невыходов, которые приходятся на рабочее время. Но при большой численности персонала, процесс сбора информации по невыходам отличается высокой трудоемкостью. В данных годовой статистической отчетности бюджетные учреждения отражают сумму рабочих часов, которые относятся к невыходам. Но дело в том, что при нормировании труда нет привязки к календарным годам нормирования, есть привязка к расчетному периоду, который может браться с июля 2014 по июль 2016 года. В данном случае, данные годового статистического отчета не будут иметь вес при проведении нормирования труда.

– Период расчета – 2 предшествующих периода. Использование данной рекомендации возможно лишь в случае типовых предшествующих периодов, нельзя использовать данные 2-х предшествующих периода при объединении или разделении учреждения, так как в данном случае показатель коэффициента невыходов не будет отражать корректную величину, в данном случае необходимо будет использовать последний предшествующий период.

– Нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени. Несмотря на то, что расчет данного показателя корректен, необходимо понимать, что вполне вероятны случаи, когда в одном учреждении время рабочей недели варьируется в зависимости от пола сотрудника. В сельской местности предусмотрена 36- часовая рабочая неделя для сотрудников женского пола, у мужчин в свою очередь 40- часовая рабочая неделя. Количество дней дополнительного отпуска также варьируется в зависимости от должности, условий труда, интенсивности и сложности. В связи

с этим возникает необходимость в более подробном расчете нормативного фонда рабочего времени одного работника за расчетный период времени.

Таким образом, в данной работе были выделены основные проблемы нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях Российской Федерации, далее будут разработаны рекомендации для совершенствования такого показателя учета рабочего времени, как коэффициент невыхода работника на рабочее место, а также доказана практическая эффективность использования усовершенствованной методики определения коэффициента невыходов. Показатель коэффициента невыходов, который утвержден Министерством труда не отражает реальную картину невыходов работников и не может служить инструментом, с помощью которого происходит управление невыходами сотрудников на рабочее место.

3 Практика нормирования труда на примере Новосибирской государственной областной библиотеки

3.1 Общая характеристика организации, осуществляющей нормирование труда как основного вида деятельности

Компания «Эксилл» является обществом с ограниченной ответственностью. Данная организационно – правовая форма отличается от остальных тем, что организация учреждается одним или несколькими лицами, между которыми разделен учредительный капитал на определенные доли, число участников ограничено (не более пятидесяти) по Закону об обществах с ограниченной ответственностью. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей. Общество с ограниченной ответственностью может заниматься любой деятельностью, кроме запрещенной, с целью получения прибыли. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество с

ограниченной ответственностью – наиболее распространенная форма ведения предпринимательской деятельности в Российской Федерации. При относительно небольших затратах на его создание – организационно-правовая форма является одной из наиболее привлекательных форм ведения бизнеса.

«Эксилл» - компания, которая предоставляет полный спектр услуг в сфере нормирования труда . Компания производит расчет на основании типовых норм, а также проводит независимую оценку с учетом локальной специфики.

Нормирование труда позволяет разработать научно обоснованный план численности персонала и обеспечить оптимальную организацию труда. Нормирование труда заключается в проведении анализа состава работ, результаты обрабатываются и сводятся в справочник норм, используемый в дальнейшем, для расчета фонда оплаты труда, численности и должностного фонда оплаты труда, численности и должностного состава подразделения.

Нормирование труда необходимо, когда руководство компании видит возможности увеличения производительности труда, повышения интенсивности и качества работы сотрудников или необходимость рассчитать оптимальный должностной состав и количество персонала для определенного объема работы, а также когда нужно исключить простои и нерациональные затраты рабочего времени и оптимизировать рабочий процесс.

Компания использует следующие методы нормирования:

Суммарные методы, к которым относятся опытный, статистический и сравнительный (по аналогии) методы, предполагают установление норм времени на операцию в целом (суммарно), а не на ее составные элементы. Трудовой процесс, как правило, не анализируется, рациональность выполнения приемов и затраты времени на их выполнение не изучаются. Определение нормы основано на использовании данных оперативного и статистического учета фактических затрат рабочего времени и опыта нормировщиков.

При использовании этого метода нормы труда устанавливаются следующими способами:

— при опытным методе нормы определяются на основе опыта нормировщика, когда отсутствуют сведения о фактических затратах на подобную работу в прошлом;

— при статистическом методе нормы устанавливаются на основе статистических данных (по первичной документации, отчетам, записям) о средних фактических затратах труда на эту же работу в прошлые периоды;

— при методе сравнения (аналогии) производится сравнение работы, подлежащей нормированию, с аналогичной работой, выполнявшейся ранее, на которую нормы времени были определены.

Аналитические методы, к которым относятся экспериментально-аналитический, расчетно-аналитический методы и использование типовых норм, предполагают анализ конкретного трудового процесса, разделение его на элементы, проектирование рациональных режимов работы и приемов труда, определение норм по элементам трудового процесса с учетом специфики конкретных рабочих мест и подразделений, установление нормы на операцию.

При использовании этого метода нормы труда устанавливаются следующими способами:

— при экспериментально-аналитическом методе нормы определяются на основе изучения процессов труда непосредственно в производственных условиях. Для этого проводятся специальные наблюдения;

— при расчетно-аналитическом методе нормы определяются исходя из типовых нормативов режима работы машин и нормативов времени на выполнение отдельных элементов операции, разработанных дифференцировано для различных организационно-технических условий на основе многочисленных наблюдений;

— применение типовых норм предполагает систематизацию условий выполнения каждого трудового процесса.

Преимуществами компании являются: специализация, так как нормирование труда – это основной профиль деятельности, персонализация – проведение максимально детализированных измерений, большое количество

клиентов, которые переходят на постоянное сотрудничество, компания работает в данном направлении с 10 января 2018 года.

Благодаря сотрудничеству с компанией, организации получают объективный управленческий учет трудовых затрат на единицу продукции и готовые системы регулярного мониторинга результативности сотрудников, оптимизированные графики работы сотрудников. По результатам нормирования труда, будет разработана программа стандартов выполнения операций и должностных инструкций, оптимизация численности персонала, увеличение количества и качества выполненной работы в результате планирования и контроля работы по нормам труда, а также создание эффективных систем мотивации: разработка сдельной системы оплаты труда и систем премирования за выполнение установленных норм.

3.2 Организационная структура и распределение должностных обязанностей сотрудников

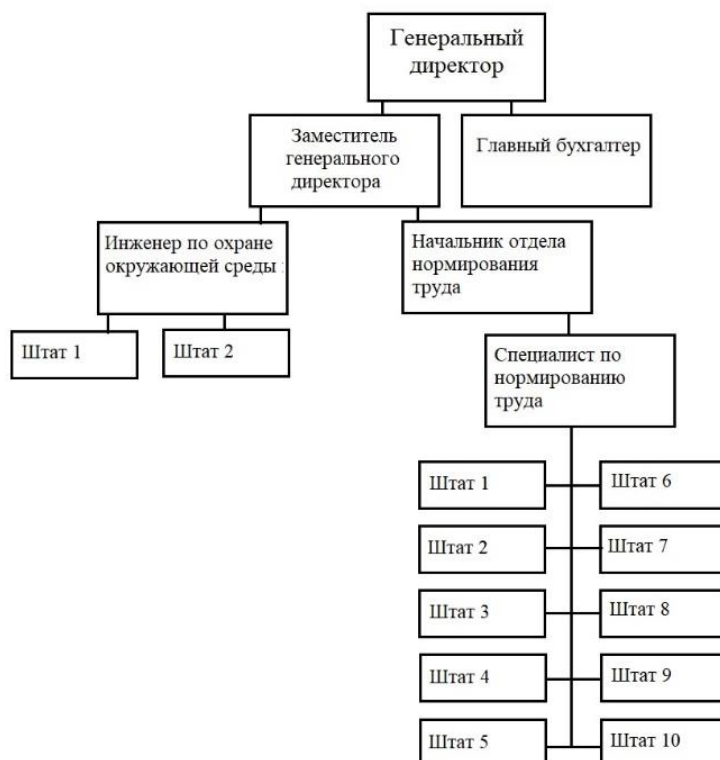


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Эксилл»

По организационной структуре, можно сделать вывод, ООО «Эксилл» имеет линейную структуру управления. К достоинствам такого типа организационной структуры можно отнести: 1) четкое разграничение ответственности и компетенции; 2) простой контроль; 3) быстрые и экономичные формы принятия решения; 4) простые иерархические коммуникации; 5) персонифицированная ответственность менеджера за его решения.

Однако присутствуют и недостатки, такие как: 1) высокие профессиональные требования к руководителю; 2) сложные коммуникации между исполнителями; 3) ярко выраженный авторитарный стиль руководства; 4) большая нагрузка руководителя; 5) высокие требования к уровню квалификации менеджеров.

Таким образом, можно сказать, что у ООО «Эксилл» хорошо развитая организационная структура, она позволяет компании успешно функционировать, достигать уставных целей и способствует развитию компании.

3.3 Цели и задачи нормирования труда для НГОб, описание процедуры нормирования

Компания ООО «Эксилл» в 2018 году выполняла работы по нормированию труда для Государственного автономного учреждения культуры Новосибирской области «Новосибирская государственная областная научная библиотека».

Система нормирования труда определяется руководством Государственного автономного учреждения культуры Новосибирской области «Новосибирская государственная областная научная библиотека». Основным методом для установления норм труда в ГАУК НСО НГОНБ является аналитический.

При аналитическом методе нормирование труда в ГАУК НСО НГОНБ расчет норм численности /обслуживания /времени/ управляемости основан на данных, собранных путем хронометражных наблюдений, фотографий рабочих дней сотрудников, интервью с сотрудниками и руководством структурных подразделений, а также анализа организационной структуры учреждения и годовых объемов работ.

Первым этапом нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ было определение целей и задач нормирования труда учреждения. Главной задачей проведения нормирования труда в учреждении является обоснование необходимых затрат труда на все виды деятельности учреждения. Основной целью является установление необходимой численности работников различных групп на определенные затраты (результаты) труда. Результатом проведения научно-исследовательских работ по нормированию труда в ГАУК НСО НГОНБ являются отчет по нормированию труда работников учреждения и положение о системе нормирования труда в учреждении с приложениями по разработке норм труда.

На втором этапе были проанализированы следующие документы, регламентирующие работу персонала ГАУК НСО НГОНБ:

- штатное расписание;
- структура организации;
- положения об отделах;
- должностные инструкции по каждой должности;
- информация по режиму и графику работы персонала;
- документы, отчеты по плановым показателям работы.

Перечень нормируемых должностей в ГАУК НСО НГОНБ представлен в таблице №8.

Таблица № 8 «Перечень нормируемых должностей ГАУК НСО НГОНБ»

№ п/п	Должность	Количество шт. ед.
Административно-плановый отдел		
1	Начальник отдела	1
2	Специалист по кадрам	1
Продолжение таблицы 8		
3	Секретарь руководителя	1
4	Менеджер	2
5	Ведущий юрисконсульт	2
6	Фотограф	1
7	Ведущий библиотекарь	1
Отдел бухгалтерского учета и отчетности		
8	Главный бухгалтер	1
9	Заместитель главного бухгалтера	1
10	Ведущий бухгалтер	3
11	Ведущий экономист	1
12	Старший специалист по закупкам	1

На третьем этапе были проведены самофотографии рабочих дней сотрудников для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места. Был проведен инструктаж по заполнения карт самофотографий ответственному лицу по третьему этапу нормирования труда в учреждении.

На следующем этапе были собраны годовые объемы работ сотрудников определенного вида деятельности, годовые объемы обслуживания оборудования, техники и рабочих мест, а также годовое санитарное обслуживание служебных помещений и территорий, прилегающей к зданию учреждения. Работа проходила в форме заполнения бланков годовых трудозатрат, бесед с работниками, руководителями и предоставленных сотрудниками учреждения хронометражных замеров своих трудовых операций.

В заключительном этапе производились расчеты необходимой численности персонала на основании утвержденных типовых отраслевых норм труда по нормируемым должностям и объемам работ. При отсутствии показателей типовых норм труда на работы, выполняемые сотрудниками, разрабатывались локальные (местные) нормы труда согласно методическим рекомендациям по разработке системы нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях, утвержденных приказом Министерства труда и социальной защиты РФ» от 30.09.2013г. №504.

Все этапы нормирования труда нормируемых должностей ГАУК НСО НГОНБ были проанализированы, систематизированы и представлены в следующих разделах данного отчета.

3.4 Расчет коэффициента невыходов сотрудников ГАУК НСО НГОНБ

Кн – коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников во время неоплачиваемого отпуска, болезни и т.п., определяемый по формуле:

$$Кн = 1 + Вр / (Фсум * Чср), \quad (7)$$

где Вр – суммарное время, не отработанное из-за невыходов работников учреждения за расчетный период времени;

Фсум – нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени;

Чср – среднесписочная численность всех работников учреждения (включая работников, занимающих должности служащих, для которых в ходе данного расчета актуализируются нормы численности) за расчетный период времени.

Режим работы в ГАУК НСО НГОНБ установлен 40 часов в неделю. Основной отпуск у сотрудников ГАУК НСО НГОНБ равен 28 календарных дней, дополнительный отпуск у сотрудников составляет от 2 до 10 календарных дней. Средний показатель отведенного отпуска (основного и дополнительного) на одного сотрудника рассчитан в таблице №9.

Таблица №9 «Средний показатель отпускных дней на одного сотрудника»

Должность	Основной и дополнительный отпуска, дни	
	2016 г.	2017 г.
Административно-плановый отдел		
начальник отдела	38	38
Продолжение таблицы №9		
специалист по кадрам	34	34
секретарь руководителя	34	34
менеджер	34	34
ведущий юрисконсульт	28	28
фотограф	28	28
ведущий библиотекарь	34	34
Отдел бухгалтерского учета и отчетности		
главный бухгалтер	38	38
заместитель главного бухгалтера	30	30
ведущий бухгалтер	34	34
специалист по закупкам	28	28
ведущий экономист	34	34

Средний показатель отпускных дней на одного сотрудника в ГАУК НСО НГОНБ составляет 34 календарных дней.

Коэффициент, учитывающий планируемые невыходы сотрудников в ГАУК НСО НГОНБ рассчитывается по данным бухгалтерского учета за 2016 и 2017 года, таблица №10.

Таблица №10 «Расчет коэффициента невыходов»

Год	В _р	Ф _{сум}	Ч _{ср}	К _н
2016	2434 дн. = 19472 час.	1974-(34/7*40) = 1779,7 час.	151	$K_n = 1 + \frac{19472 + 18088}{(1779,7 + 1778,7) * (150 + 151)} = 1,04$
2017	2261 дн. = 18088 час.	1973-(34/7*40) = 1778,7 час.	150	

Итак, коэффициент невыходов принимается **1,04**.

При расчете количества штатных единиц используются следующие правила, таблица №11:

Таблица №11 «Правила округления расчетного количества штатных единиц»

№	Расчетное число должностей	Правила округления
1	Менее 0,13	Отбрасываются (0)
2	0,13-0,37	Округляются до 0,25
3	0,38-0,62	Округляются до 0,5
4	0,63-0,87	Округляются до 0,75
5	Свыше 0,87	Округляются до 1,0

Нормирование труда работников Государственного автономного учреждения культуры Новосибирской области «Новосибирская государственная областная научная библиотека» проводилось в 41 отделе.

В данном отчете мы рассмотрим два отдела по три нормируемые должности, а именно:

- Административно-плановый отдел
 - Начальник отдела
 - Специалист по кадрам
 - Ведущий библиотекарь
- Отдел бухгалтерского учета и отчетности
 - Главный бухгалтер
 - Ведущий бухгалтер
 - Ведущий экономист

Все вышеперечисленные должности относятся к разным категориям персонала.

- Руководители: начальник отдела, главный бухгалтер, ведущий бухгалтер, ведущий экономист.
- Специалисты: специалист по кадрам, ведущий библиотекарь.

В зависимости от характера выполнения функций, руководителей, специалистов и служащих можно условно, для целей нормирования, разделить

на следующие группы:

- линейные руководители и руководители функциональных подразделений, осуществляющих общее руководство трудовым коллективом;
- специалисты, осуществляющие экономические функции (технико-экономическое планирование, организацию производства и труда; бухгалтерского учета, материально-технического обеспечения, сбыта, финансовой деятельности);
- специалисты, осуществляющие инженерно-техническое обеспечение производства;
- служащие, занятые делопроизводством, информационным и хозяйственным обслуживанием производства.

Сложность нормирования управленческого труда обусловлена его специфическими особенностями: разнообразием функций управления и видов работ в пределах одной функции, опосредованной связью (через труд других людей) с конечными результатами функционирования организации, интеллектуальным и творческим характером. Все это не позволяет создать какие-либо универсальные нормы затрат труда, пригодные для всех функций и видов управленческих работ. В связи с этим подход к нормированию управленческого труда должен быть дифференцированным.

С учетом специфики труда руководителей и специалистов выделяют следующие нормы.

Нормы времени и нормированные задания, которые позволяют определять численность групп специалистов и отдельных работников и рационально распределять объем работ между ними в соответствии с квалификацией и занимаемой должностью. В случае, когда нормы не могут быть установлены из-за нестабильности круга обязанностей и содержания функций управления, а также отсутствия строгого регламента и технологии выполнения, следует использовать нормы обслуживания, управления и численности.

3.5 Разработка системы нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ

В соответствии с «Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р., и реализацией плана мероприятий повышения эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения, руководителями учреждений с 2014 года внедряются системы нормирования труда.

Техническое обоснование норм труда предусматривает наиболее полное использование оборудования, технологической оснастки; полное и рациональное использование рабочего времени с отделением вспомогательных функций от основных; развитие многостаночного обслуживания; совмещение профессий и функций; соответствие работника выполняемой работе с точки зрения его квалификации, производственных навыков и психофизиологической характеристики; применение передовых методов и приемов труда; рациональную организацию рабочего места; оптимальный уровень интенсивности труда.

Нормирование труда является функцией управления и включает в себя определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ (изготовление единицы продукции, оказание услуги) отдельными работниками (группами работников) и установление на этой основе норм труда. Комплекс положений по нормированию труда, разработанный в учреждении, закреплённый в соответствующем локальном нормативном акте и выполняемый всеми сотрудниками, составляет систему нормирования труда.

3.6 Административный отдел

3.6.1 Начальник отдела

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места была проведена самофотография

рабочего дня начальника административно-планового отдела, которая представлена в таблице №12.

Таблица №12 «Самофотография рабочего дня начальника административно-планового отдела»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Начальник отдела				
ФИО: Кичеева Елена Ивановна				
График работы: с 9:00 до 18:00 обед 13:00 до 13:48				
Дата наблюдения: 02.04.18.				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера	9:00	0:05	ПЗ
2	Подготовка рабочего места (наведение порядка на рабочем столе, подготовка документов)	9:05	0:05	ПЗ
3	Работа с электронной почтой (распечатка писем, формирование рассылок информации начальникам отдела)	9:10	0:20	ОП
4	Работа с документами	9:30	0:30	ОП
5	Совещание	10:00	0:30	ОП
6	Работа на сайте Библиотеки (размещение документов на сайте)	10:30	1:00	ОП
7	Редактирование договора по размещению в гостинице	11:30	0:30	ОП
8	Личные надобности	12:00	0:05	ОТЛ
9	Работа с описями по личному составу	12:05	0:30	ОП
10	Работа на bas.gov.ru (размещение информации)	12:35	0:30	ОП
11	Обеденный перерыв с 13:00 до 13:48	13:05		
12	Оформление наградных документов к Дню библиотек	13:53	2:00	ОП
13	Личные надобности	15:53	0:07	ОТЛ
14	Заполнение отчета по государственному заданию	16:00	1:00	ОП
15	Работа с документами	17:00	0:53	ОП
16	Личные надобности	17:53	0:02	ОТЛ
17	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:55	0:05	ПЗ
18	Уход с работы	18:00		
Итого			8:12	

Таблица №13 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	3,0%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	2,8%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	94,1%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица №14 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий 5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:15	0:12	0:14	0:13	0:15	0:13
2	ОТЛ	0:14	0:12	0:15	0:11	0:13	0:13
3	ОП	7:43	7:55	7:46	7:59	6:39	7:36
Итого, час: мин.		8:12	8:19	8:15	8:23	7:07	8:03



Рисунок 2 – Средние показатели затрат рабочего

По результатам анализа самофотографии рабочего дня начальника административно-планового отдела средний показатель продолжительности смены не превышает норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствует установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно-техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику

предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Расчет нормы численности начальника административно-планового отдела проводился на основе типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках, утвержденные приказом Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014г. №2477 и на основе Приказа Минтруда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 года № 504 «Об утверждении методических рекомендаций для государственных (муниципальных) учреждений по разработке систем нормирования труда». На объем работ начальника административно-планового отдела аналитическим методом также были разработаны локальные нормы времени с учетом подготовительно–заключительного времени. Данные хронометража представлены в таблице №15.

Таблица №15 «Хронометраж»

ГАУК НСО НГОНБ								
Подразделение:	Административно-плановый отдел							
Должность:	Начальник отдела							
Наименование элементов операции (трудового процесса)	Единица измерения	вар. 1, мин	вар. 2, мин	вар. 3, мин	вар. 4, мин	вар. 5, мин	Ку _{ст}	Ср. знач., мин
Подготовка отчётов директора библиотеки для вышестоящих инстанций								
Подготовка отчета по государственному заданию	1 отчет	966	950	951	949	984	1, 04	960
Подготовка отчета по «Дорожной карте»	1 отчет	950	949	966	951	984	1, 04	960
Подготовка прочих отчетов по требованию администрации	1 отчет	479	475	481	471	494	1, 05	480
Организационно-оперативная работа								
Организация командировок (заказ билета, заключение договора, заказ гостиницы, авансовый отчет)	1 командировка	239	230	235	245	251	1, 1	240
Массовая работа								

Продолжение таблицы №15								
Организация мероприятий, семинаров, Советов сторонних организаций	1 мероприятие	361	350	355	352	382	1,1	360
Организация экскурсии; прием и оформление заявки, уточнение темы экскурсий и состава экскурсантов	1 заявка	22	29	25	31	43	1,95	30

При обработке и анализе результатов наблюдения при хронометраже по каждому хроноряду был определен коэффициент устойчивости. Коэффициент устойчивости показывает допустимый разброс максимального и минимального значений продолжительности операции в хроноряде. Нормативный коэффициент устойчивости равен 2,5 и в проведенных хронорядах максимальное значение продолжительности операции не превышает минимальное более чем в 2,5 раза, что говорит об устойчивости хронорядов.

На основании самостоятельно разработанных локальных норм труда были определены трудозатраты за год начальника административно-планового отдела, которые представлены в Приложение А.

Плановый нормативный фонд рабочего времени начальника административно-планового отдела на 2018 год составляет: $\Phi_{\text{п}} = 1970 - 38/7 * 40 = 1752,9$ час.

Норма численности начальника административно-планового отдела определяется по формуле (1):

$$H_{\text{ч}} = \frac{113298,6}{1752,9 * 60} * 1,04 = 1,12 \text{ (шт. ед.)}$$

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице №11. По полученному результату необходимо принять к учету 1 шт. ед. на должность начальника административно-планового отдела.

3.6.2 Специалист по кадрам

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места была проведена самофотография рабочего дня специалиста по кадрам, которая представлена в таблице №16.

Таблица №16 «Самофотография рабочего дня специалиста по кадрам»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Специалист по кадрам ФИО: Томилова Екатерина Васильевна				
График работы: 9:00-18:00, обед 13:00-13:48				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера и подготовка рабочего места	9:00	0:10	ПЗ
2	Проверка и разбор электронной почты	9:10	0:20	ОП
3	Работа с поступившей корреспонденцией/документами	9:30	0:10	ОП
4	Перерыв за работу на компьютере	9:40	0:10	ОТЛ
5	Оформление доп. соглашения к трудовому договору	9:50	0:30	ОП
6	Оформление временного перевода работника	10:20	0:40	ОП
7	Перерыв на личные потребности	11:00	0:10	ОТЛ
8	Запись в трудовую книжку при увольнении	11:10	0:10	ОП
9	Запись в личную карточку, журнал движения трудовых книжек	11:20	0:20	ОП
10	Ознакомление в локальными актами при переводе	11:40	0:30	ОП
11	Работа с 1С кадры	12:10	0:50	ОП
12	Обед	13:00		
13	Подготовка документов по воинскому учету	13:48	1:02	ОП
14	Прием листка нетрудоспособности, запись в журнале	14:50	0:15	ОП
15	Оформление приказа об отпуске	15:05	0:15	ОП
16	Оформление приказа о премировании	15:20	0:15	ОП
17	Перерыв на личные потребности	15:35	0:10	ОТЛ
18	Копирование, сканирование документов	15:45	0:15	ОП
19	Работа с 1С кадры	16:00	0:30	ОП
20	Перерыв за работу на компьютере	16:30	0:10	ОТЛ

Продолжение таблицы №16				
21	Проверка табеля рабочего времени	16:40	0:40	ОП
22	Работа с 1С кадры	17:20	0:30	ОП
23	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:50	0:10	ПЗ
24	Уход с работы	18:00		
Итого			8:12	

Таблица №17 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	4,1%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	8,1%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	87,8%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица №18 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий 5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:20	0:22	0:19	0:18	0:21	0:20
2	ОТЛ	0:40	0:38	0:36	0:41	0:39	0:38
3	ОП	7:12	7:19	7:20	7:24	6:07	7:04
Итого, час: мин.		8:12	8:19	8:15	8:23	7:07	8:03



Рисунок 3 – Средние показатели затрат рабочего

По результатам анализа самофотографии рабочего дня специалиста по кадрам средний показатель продолжительности смены не превышает норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствует установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течение рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Расчёт нормы численности специалиста по кадрам произведен по типовым нормативам на работы по управлению персоналом в государственных (муниципальных) учреждениях, утвержденных Федеральным государственным бюджетным учреждением «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 07 марта 2014 года, а также при отсутствии показателей норм труда на некоторые виды работ, выполняемые специалистом по кадрам, были определены локальные (местные) нормы. Годовые трудозатраты для расчёта нормативной численности специалиста по кадрам представлены в Приложении Б.

Плановый нормативный фонд рабочего времени специалиста по кадрам на 2018 год составляет: $Фп = 1970 - 34/7 * 40 = 1775,7$ час.

Норма численности специалиста по кадрам определяется по формуле (1):

$$Н_{ч} = 1680,6 / 1775,7 * 1,04 = 0,98 \text{ (шт.ед.)}$$

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице № 11 раздела 3. По полученному результату необходимо принять к учету 1 шт. ед. на должность специалиста по кадрам.

3.6.3 Ведущий библиотекарь

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места была проведена самофотография рабочего дня ведущего библиотекаря, которая представлена в таблице №19.

Таблица №19 «Самофотография рабочего дня ведущего библиотекаря»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Ведущий библиотекарь				
ФИО: Королева Ирина Геннадьевна				
График работы: с 9:00-13:00 - 13:48 -18:00				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, вкл. компьютера	9:00	0:05	ПЗ
2	Подготовка рабочего места (подготовка папок с отчетной информацией)	9:05	0:05	ПЗ
3	Работа с почтой (просмотр корреспонденции)	9:10	0:05	ОП
4	Сбор исходной информации от отделов	9:15	0:35	ОП
5	Подготовка плана на 2 недели (для МК)	9:50	0:35	ОП
6	Личные нужды	10:25	0:05	ОТЛ
7	Редактирование файла: план на 2 недели, отправка по почте на согласование	10:30	0:10	ОП
8	Ввод статистических данных с контрол. листа	10:40	2:15	ОП
9	Личные нужды	12:55	0:05	ОТЛ
10	Обед	13:00		
11	Согласование, редакция файла (план на 2 недели), отправка по почте	13:48	0:17	ОП
12	Сбор исходной информации от отделов	14:05	0:05	ОП
13	Ввод статистических данных с контрол. листа	14:10	1:12	ОП
14	Справка по телефону	15:22	0:02	ОП
15	Ввод статистических данных с контрол. листа	15:24	1:12	ОП
16	Регламентированный перерыв при работе с компьютером	16:36	0:10	ОТЛ
17	Ввод статистических данных с контрол. листа	16:46	1:04	ОП
18	Личные нужды	17:50	0:05	ОТЛ

Продолжение таблицы № 19				
19	Выключение компьютера, уборка со стола	17:55	0:05	ПЗ
20	Конец рабочего дня	18:00		
Итого			8:12	

Таблица №20 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	3,0%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	5,1%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	91,9%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица №21 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий 5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:15	0:12	0:18	0:14	0:10	0:13
2	ОТЛ	0:25	0:20	0:24	0:21	0:19	0:21
3	ОП	7:32	7:43	7:32	7:38	6:38	7:24
Итого, час: мин.		8:12	8:15	8:14	8:13	7:07	8:00



Рисунок 4 – Средние показатели затрат

По результатам анализа самофотографии рабочего дня ведущего библиотекаря средний показатель продолжительности смены не превышает норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствует

установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Расчет нормы численности ведущего библиотекаря проводился на основе типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках, утвержденные приказом Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014г. №2477 и на основе Приказа Минтруда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 года № 504 «Об утверждении методических рекомендаций для государственных (муниципальных) учреждений по разработке систем нормирования труда». На объем работ ведущего библиотекаря аналитическим методом также были разработаны локальные нормы времени с учетом подготовительно–заключительного времени. Данные хронометража представлены в таблице №22.

Таблица №22 «Хронометраж»

ГАУК НСО НГОНБ								
Подразделение:	Административно-плановый отдел							
Должность:	Ведущий библиотекарь							
Наименование элементов операции (трудового процесса)	Единица измерения	вар. 1, мин	вар. 2, мин	вар. 3, мин	вар. 4, мин	вар. 5, мин	К_{уст}	Ср. знач., мин
Организация мероприятий, семинаров, Советов, сторонних организаций	1 мероприятие	355	361	352	367	365	1	360
Организация экскурсии; прием и оформление заявки, уточнение темы .	1 заявка	22	28	25	31	44	2	30

При обработке и анализе результатов наблюдения при хронометраже по каждому хроноряду был определен коэффициент устойчивости. Коэффициент устойчивости показывает допустимый разброс максимального и минимального значений продолжительности операции в хроноряде. Нормативный коэффициент устойчивости равен 2,5 и в проведенных хронорядах максимальное значение продолжительности операции не превышает минимальное более чем в 2,5 раза, что говорит об устойчивости хронорядов.

На основании самостоятельно разработанных локальных норм труда были определены трудозатраты за год ведущего библиотекаря, которые подставлены в Приложение В.

Плановый нормативный фонд рабочего времени ведущего библиотекаря на 2018 год составляет: $Фп = 1970 - 34/7 * 40 = 1775,7$ час.

Норма численности ведущего библиотекаря определяется по формуле (1): $Н_ч = 90932 / (1775,7 * 60) * 1,04 = 0,89$ (шт.ед.)

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице № 4 раздела 3 данного отчета. По полученному результату необходимо принять к учету 1 шт. ед. на должность ведущего библиотекаря.

3.7 Отдел бухгалтерского учета и отчетности

3.7.1 Главный бухгалтер

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места была проведена самофотография рабочего дня главного бухгалтера, которая представлена в таблице № 23.

Таблица №23 «Самофотография рабочего дня главного бухгалтера»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Главный бухгалтер				
ФИО: Дубровина Татьяна Анатольевна				
График работы: с 9.00 до 18.00, перерыв на обед: с 13.00 до 13.48				
Дата наблюдения: 02.04.18.				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на работу и включение компьютера	9:00	0:04	ПЗ
2	Организационные мероприятия по принятию в бухгалтерию и передаче на кассы бланков строгой отчетности (билетов) в связи с организацией выставочно-презентационного мероприятия	9:04	0:26	ОП
3	Участие в учениях по противопожарной безопасности	9:30	0:30	ОП
4	Разработка и формирование в Excel отчета по продаже билетов	10:00	0:40	ОП
5	Ознакомление с приказами под роспись у секретаря	10:40	0:15	ОП
6	Регламентированный перерыв	10:55	0:15	ОТЛ
7	Телефонные переговоры с контрагентом по задолженности	11:10	0:10	ОП
8	Подготовка и направление документов ФСС о подтверждении основной экономической деятельности за 2017 год, баланса и пояснительной записки	11:20	1:30	ОП
9	Консультации работникам библиотеки	12:50	0:10	ОП
10	Обед	13:00		
11	Проверка платежных документов на оплату и передача бухгалтеру	13:48	0:12	ОП
12	Подготовка запроса в ИФНС на выписку из ЕГРЮЛ для получения гранта	14:00	0:25	ОП
13	Подготовка информации к квартальной отчетности	14:25	2:30	ОП
14	Консультации работникам библиотеки	16:55	0:05	ОП
15	Регламентированный перерыв	17:00	0:15	ОТЛ
16	Ознакомление с изменениями в законодательстве, работа с Консультант плюс	17:15	0:45	ОП
17	Выключение компьютера, завершение работы	18:00	0:03	ПЗ
Итого			8:15	

Таблица №24 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	0,0%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	6,1%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	93,1%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,6%

Таблица №25 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий 5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:07	0:05	0:04	0:08	0:06	0:06
2	ОТЛ	0:30	0:25	0:27	0:26	0:25	0:26
3	ОП	7:38	7:49	7:44	7:39	6:36	7:29
Итого, час: мин.		8:15	8:19	8:15	8:13	7:07	8:01



Рисунок 5 – Средние показатели затрат рабочего

По результатам анализа самофотографии рабочего дня главного бухгалтера средний показатель продолжительности смены не превышает норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствует установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы

на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Согласно статье № 7 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О бухгалтерском учете" ведение бухгалтерского учета возлагается руководителем субъекта на главного бухгалтера, на основании этого должности главный бухгалтер соответствует 1 штатная единица в ГАУК НСО НГОНБ.

3.7.2 Ведущий бухгалтер

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно-заключительную работу по обслуживанию рабочего места были проведены самофотографии рабочих дней ведущих бухгалтеров, по одной из которых представлены в таблицах № 26,27,28.

Таблица №26 «Самофотография рабочего дня ведущего бухгалтера»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Ведущий бухгалтер				
ФИО: Гурова Лариса Петровна				
График работы: с 9.00 до 18.00, перерыв на обед: с 13.00 до 13.48				
Дата наблюдения: 02.04.18.				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера	9:00	0:05	ПЗ
2	Подготовка рабочего места	9:05	0:05	ПЗ
3	Составление графика проведения инвентаризации за период с 16.04.2018г. по 30.11.2018г.: согласование дат с МОЛ, набор таблицы и теста, редактирование, распечатка	9:10	1:50	ОП

Продолжение таблицы № 26				
4	Личные надобности, отдых	11:00	0:10	ОТЛ
5	Создание проекта приказа об инвентаризации с формированием инвентаризационных комиссий по видам основных средств на 2018г.: формирование комиссий, составление текста приказа, набор текста, редактирование, согласование с главным бухгалтером, распечатка	11:10	2:00	ОП
6	Обеденный перерыв с 13:00 до 13:48	13:00		
7	Обработка путевых листов и отчетов по ГСМ: проверка путевых листов и отчетов на правильность оформления и расчета ГСМ по норме и спидометру, решение возникших вопросов с водителями, внесение отчетов в программу 1С	13:48	1:40	ОП
8	Просмотр оборотной ведомости в программе 1С после внесения отчетов по ГСМ, проверка остатков	15:28	0:44	ОП
9	Проверка на правильность и внесение документов по поступлению Библиотечного фонда в программу 1С за март 2018г.	16:12	0:50	ОП
10	Просмотр оборотной ведомости по Библиотечному фонду, оборотной ведомости по расчетам с контрагентами в программе 1С после внесения документов по поступлению, проверка остатков	17:02	0:48	ОП
11	Личные надобности	17:50	0:05	ОТЛ
12	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:55	0:05	ПЗ
13	Уход с работы	18:00		
Итого			8:12	

Таблица №27 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	3,0%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	3,0%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	93,9%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица №28 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий
5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:15	0:12	0:14	0:13	0:15	0:13
2	ОТЛ	0:15	0:19	0:20	0:10	0:09	0:14
3	ОП	7:42	7:45	7:46	7:49	6:51	7:34
Итого, час: мин.		8:12	8:16	8:20	8:12	7:15	8:03



Рисунок 6 – Средние показатели затрат рабочего

По результатам анализа самофотографии рабочих дней ведущего бухгалтера средние показатели продолжительности смен не превышают норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствуют установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Расчет нормы численности ведущих бухгалтеров проводился на основе Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 года № 504 «Об утверждении методических рекомендаций для государственных (муниципальных) учреждений по разработке систем нормирования труда» и на основе типовых укрупнённых нормативов времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в государственных учреждениях № 008 от 07 марта 2014г., разработанных Федеральным

государственным бюджетным учреждением «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты РФ. Годовые трудозатраты ведущего бухгалтера представлены в Приложении Г.

Плановый нормативный фонд рабочего времени ведущего бухгалтера на 2018 год составляет: $\Phi п = 1970 - 34/7 * 40 = 1775,7$ час.

Норма численности ведущих бухгалтеров определяется по формуле (1):

$$Н_{ч} = 335674,3 / (1775,7 * 60) * 1,04 = 3,28 \text{ (шт.ед.)}$$

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице № 11 раздела. По полученному результату необходимо принять к учету 3,25 шт. ед. на должность ведущего бухгалтера.

3.7.3 Ведущий экономист

Для анализа организации рабочего места, эффективности использования рабочего времени и определения времени на подготовительно–заключительную работу по обслуживанию рабочего места была проведена самофотография рабочего дня ведущего экономиста, которая представлена в таблице №29.

Таблица №29 «Самофотография рабочего дня ведущего экономиста»

ГАУК НСО НГОНБ				
Должность: Ведущий экономист				
ФИО: Левак Татьяна Александровна				
График работы: 9:00-18:00, перерыв на обед 13:00-13:48				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера и подготовка рабочего места	9:00	0:05	ПЗ
2	Проверка и разбор электронной почты, ознакомление с содержанием	9:05	0:10	ОП
3	Ознакомление с программой по обучению 223-ФЗ	9:15	0:10	ОП
4	Внесение данных в договор по обучению	9:25	0:15	ОП

Продолжение таблицы № 29				
5	Проверка штатного расписания	9:40	0:10	ОП
6	Перерыв на личные нужды	9:50	0:10	ОТЛ
7	Размещение договора свыше 100,0 т. руб. на сайте zakupki.nso.ru	10:00	0:15	ОП
8	Консультация в административно-плановом отделе	10:15	0:15	ОП
9	Подготовка письма в техподдержку по плану закупок	10:30	0:10	ОП
10	Проверка договора на соответствие правильности заполнения реквизитов и суммы	10:40	0:10	ОП
11	Сканирование документов для публикации на сайте ГАУК НСО НГОНБ	10:50	0:35	ОП
12	Телефонный звонок начальник отдела	11:25	0:10	ОП
13	Консультация сотрудника по оформлению отчета	11:35	0:15	ОП
14	Перерыв на личные нужды	11:50	0:15	ОТЛ
15	Ознакомление с информацией на сайте zakupki.nso.ru	12:05	0:20	ОП
16	Изучение постановления Правительства НСО	12:25	0:35	ОП
17	Обед	13:00		
18	Подготовка отчета по заработной плате в Минкульт	13:48	1:17	ОП
19	Перерыв на личные нужды	15:05	0:10	ОТЛ
20	Подготовка отчета по заработной плате в Минкульт	15:15	0:50	ОП
21	Телефонный звонок Минкульт	16:05	0:10	ОП
22	Подготовка отчета по заработной плате в Минкульт	16:15	1:05	ОП
23	Перерыв на личные нужды	17:20	0:10	ОТЛ
24	Подготовка отчета по заработной плате в Минкульт	17:30	0:25	ОП
25	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:55	0:05	ПЗ
26	Уход с работы	18:00		
Итого			8:12	

Таблица №30 «Коэффициент использования сменного времени»

Обозначение	Затраты времени	Показатели
T _{см}	время продолжительности смены, час: мин	8:12
ПЗ	% подготовительно-заключительного времени от продолжительности смены, %	2,0%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	7,1%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	90,9%
K _{исв}	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица №31 «Сводка затрат времени при проведении самофотографий
5 рабочих дней»

№	Индексы затрат рабочего времени	Дата наблюдения					Среднее значение
		02/04/18	03/04/18	04/04/18	05/04/18	06/04/18	
		Продолжительность, час: мин					
1	ПЗ	0:10	0:12	0:14	0:13	0:15	0:12
2	ОТЛ	0:35	0:25	0:20	0:26	0:19	0:25
3	ОП	7:27	7:42	7:41	7:44	6:33	7:25
Итого, час: мин.		8:12	8:19	8:15	8:23	7:07	8:03



Рисунок 9 – Средние показатели затрат рабочего времени

По результатам анализа самофотографии рабочего дня ведущего экономиста средний показатель продолжительности смены не превышает норму часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ и соответствует установленному графику рабочего времени в учреждении. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 48 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об

утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда.

Расчет нормативной численности ведущего экономиста проводился на основе Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 года № 504 «Об утверждении методических рекомендаций для государственных (муниципальных) учреждений по разработке систем нормирования труда» и на основе типовых норм времени на работы, выполняемые экономистами по финансовой работе в государственных учреждениях № 003 от 07 марта 2014г., разработанных Федеральным государственным бюджетным учреждением «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты РФ. При отсутствии показателей норм труда на некоторые виды работ, выполняемые ведущим экономистом, аналитическим методом были разработаны локальные нормы времени с учетом подготовительно–заключительного времени, которые представлены в приложении Д.

Плановый нормативный фонд рабочего времени ведущего экономиста на 2018 год составляет: $Фп = 1970 - 34/7 * 40 = 1775,7$ час.

Норма численности ведущего экономиста определяется по формуле (1):

$$Н_{ч} = 114708 / (1775,7 * 60) * 1,04 = 1,12 \text{ (шт.ед.)}$$

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице № 4 раздела 3 данного отчета. По полученному результату необходимо принять к учету 1 шт. ед. на должность ведущего экономиста.

3.8 Результаты нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ

В ходе нормирования труда проводилось наблюдение за работниками, квалификация которых соответствует уровню сложности работы и которые имеют стаж работы не более 2 лет. Работу, связанную с нормированием труда, включая проведение мероприятий, внедрение рациональных процессов,

улучшение организации труда, может проводить как руководитель учреждения, так и один из его заместителей. Однако ответственность за состояние нормирования труда в учреждении несет работодатель.

В Методических рекомендациях по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях также указаны лица, которые могут осуществлять разработку системы нормирования труда: специалисты, обладающие необходимыми знаниями и умениями в сфере организации и нормирования труда.

Работодатель путем изучения действующих норм труда в их взаимосвязи с уровнем технического и технологического развития, организационной структуры и прочими факторами, влияющими на производительность труда, разрабатывает проект локального нормативного акта и обоснование к нему, раскрывающие суть и необходимость пересмотра, замены и введения новых норм труда.

Проект локального нормативного акта и обоснование к нему работодатель направляет в выборочный орган первичной профсоюзной организации, представляющий интересы всех или большинства работников.

Выборный орган первичной профсоюзной организации, в порядке, предусмотренном ст. 372 Трудового кодекса Российской Федерации (далее - ТК РФ), направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме. Дальнейшее взаимодействие сторон регламентировано также ст. 372 ТК РФ.

Работодатель принимает локальный нормативный акт, утверждая его соответствующим приказом или распоряжением. Введение новых норм труда, предусмотренных локальным нормативным актом, возможно не ранее чем через два месяца.

Все работники, в отношении которых введены новые нормы труда, под роспись ознакамливаются работодателем с принятым локальным нормативным актом.

Следует отметить, что в случае включения норм труда непосредственно в трудовые договоры работников введение новых норм труда будет существенно осложнено для работодателя. В подобной ситуации изменение норм труда будет возможно либо по соглашению сторон трудового договора, либо в порядке, установленном ст. 74 ТК РФ.

При обработке и анализе результатов наблюдения при хронометраже по выбранным должностям в качестве рекомендации можно предложить увеличение штата работников на одну единицу по каждой нормируемой должности.

Результаты расчетных штатных норм численности и действующей штатной численности ГАУК НСО НГОНБ представлены в таблице №32.

Таблица №32 «Расчет штатных норм численности сотрудников ГАУК НСО НГОНБ»

№ п/п	Должность	Количество шт. ед.	Расчетное количество шт. ед.
Административно-плановый отдел			
1	Начальник отдела	1	1
2	Специалист по кадрам	1	1
3	Секретарь руководителя	1	1
4	Менеджер	2	2
5	Ведущий юрисконсульт	2	2
Продолжение таблицы №32			
6	Фотограф	1	1
7	Ведущий библиотекарь	1	1
Отдел бухгалтерского учета и отчетности			
8	Главный бухгалтер	1	1
9	Заместитель главного бухгалтера	1	1,25
10	Ведущий бухгалтер	3	3,25
11	Ведущий экономист	1	1
12	Старший специалист по закупкам	1	1
ИТОГО		16	16,5

В таблице №32 мы наблюдаем, что после проведения нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ общее количество должностей в рассматриваемых подразделениях по 1 этапу увеличилось на 0,5 шт. ед. Исходя из полученного результата необходимо принять к учету 0,5 шт.ед. на должности: заместитель

главного бухгалтера, ведущий бухгалтер. Так же по результатам нормирования труда в данной организации рекомендуется увеличить штатное расписание, что неизбежно потребует роста фонда заработной платы сотрудников.

Итогом разработки систем нормирования труда в ГАУК НСО НГОНБ будет принят комплекс решений, определяющий:

- применяющиеся в учреждении нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных видов работ (функций), а также методы и способы их установления;

- порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;

- порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;

- меры, направленные на соблюдение установленных норм труда.

Решения фиксируются в локальных нормативных актах учреждения или коллективном договоре.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ41	Хамзина Алина Амировна

Школа	Инженерного предпринимательства		
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости.</p> <p>Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; – серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; – ТК РФ;
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – основные понятия организации; – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; 	<ul style="list-style-type: none"> – Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

<p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p> <p>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Спонсорство и корпоративная благотворительность; – Содействие охране окружающей среды
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>- анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы, рисунки

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику					
Задание выдал консультант:					
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата	
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н.			
Задание принял к исполнению студент:					
Группа	ФИО	Подпись	Дата		
ЗБ41	Хамзина Алина Амировна				

4 Корпоративная социальная ответственность

Для государственных и муниципальных учреждений рекомендуется выбирать традиционную модель КСО, так как они имеют ограничение в распоряжении денежными средствами. Но так как Новосибирская государственная областная научная библиотека является автономным учреждением, то в данном случае будет производиться разработка стратегической модели КСО, предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Библиотека как социальный институт общества, нацеленный на реализацию целого комплекса социальных функций, которые позволяют сохранить сущность библиотеки неизменной на протяжении веков и в то же время в каждый конкретный исторический период выдвигают различные социальные цели, как нельзя лучше, как нам кажется, адаптирована к целям КСО. Социальная задача собирать, хранить и предоставлять в общественное пользование несметные книжные богатства в полной мере отвечает задачам общества, независимо от того, на каком историческом этапе своего развития оно находится, и тому немало примеров. В настоящее время, конечно, электронные технологии видоизменили все сферы деятельности библиотеки, и сегодня библиотека продвигает не только собственный фонд, а мировые электронные ресурсы, но социальные задачи, выполняемые ею, остались по-прежнему актуальными для общества.

Определение целей и задач программы КСО

На текущий момент времени в организации уже имеются сформулированные миссия и стратегия.

Таблица 33 – Определение целей КСО на предприятия

Миссия компании	Обеспечение максимально полного удовлетворение запросов пользователей на основе системного подхода к деятельности, повышения качества библиотечно-информационных услуг, постоянного изучения уровня удовлетворенности пользователей,	Цели КСО 1. Развитие собственного персонала 2. Стабильность и устойчивость развития организации в долгосрочной перспективе 3. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом 4. Привлечение инвестиционного капитала
Стратегия компании	Создание электронной базы и объединение всех цифровых коллекций в электронной библиотеки на основе ОРАС, разработка мобильной версии сайта, повышение качества и комфортности предоставляемых услуг.	

Для того чтобы своевременно обеспечивать реализацию миссий необходимо внедрение проектного управления в рамках совершенствования системы менеджмента качества и обеспечение уровня удовлетворенности пользователей не ниже показателей 2017 года - 95%. Ввести комплексные мероприятия по обеспечению доступности НГОНБ в рамках реализации Конвенции ООН о правах инвалидах, в том числе создание автоматизированных читательских мест. Также стоит отметить, что 2 и 3 цели являются взаимосвязанными, так как при стабильности и устойчивости организации социального обслуживания происходит сохранение социальной стабильности в обществе. Так как организация социального обслуживания населения является государственным учреждением, то очевидна ограниченность финансирования, именно поэтому важно привлекать инвестиционный капитал для улучшения условий жизни граждан, проживающих на территории дома-интерната. В связи с вышеперечисленными выводами можно сделать вывод о том, что интеграция целей программы КСО в стратегию предприятия возможна.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Для полноценной реализации целей программы КСО были определены

основные принципы системы качества, которые наиболее сильно влияют на реализацию целей программы КСО.

Таблица 34 – Принципы СК и КСО

№	Принципы системы качества	Целей КСО
1	Ориентация на потребителя	Подотчетность
2	Лидерство руководителя	Прозрачность
3	Вовлечение работников	Этичное поведение
4	Процессный подход	Уважение интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
5	Системный подход к менеджменту	Соблюдение верховенства закона
6	Постоянное улучшение	Соблюдение международных норм поведения
7	Принятие решений, основанное на фактах	Соблюдение прав человека
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	

В таблице №34 видно, что в организации приветствуется социально-ориентированная политика в сфере управления персоналом, интегрированность идей социальной ответственности в процессы, диалог со стейкхолдерами, единство во времени (ответственность за текущую и прошлую деятельность, а также за будущее влияние деятельности организации), единство в пространстве (единые принципы КСО для всех подразделений организации). На рисунке 10 показана взаимосвязь организации, стейкхолдеров и общества. Рисунок 11 отражает основные темы для рассмотрения в рамках КСО.

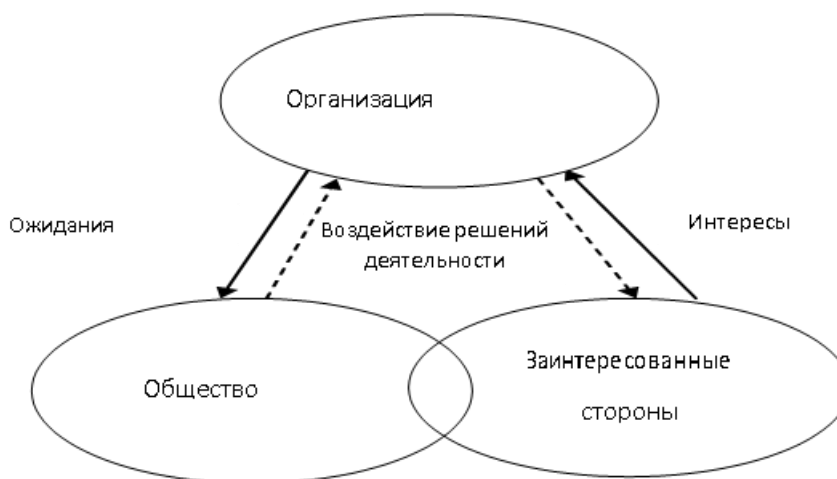


Рисунок 10. Взаимосвязь между организацией, ее заинтересованными сторонами и обществом.



Рисунок 11. Основные темы для рассмотрения в рамках КСО

Стандарт ИСО 26000 лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социальной ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации, предлагает детальное толкование отдельных примеров практик, таких, как права человека, трудовые практики, окружающая среда, добросовестные деловые практики, проблемы, связанные с потребителями, участие в жизни сообществ и их развитие.

Наравне с провозглашенными и очень схожими по сути принципами организации важным элементом социальной ответственности является отчетность организации за свое воздействие на общество, прежде всего в социально-экономическом и экологическом аспектах.

Определение элементов программы КСО

Для определения элементов программы КСО были сопоставлены их интересы и мероприятия, которые так или иначе затрагивают их интересы.

Таблица 35 – Определение элементов программы КСО

№	Стекхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Работники организации	Программа повышения квалификации	Улучшение психологического климата в коллективе и лояльности со стороны работников

Продолжение таблицы №35			
2	Органы власти	Реализация проектов и организация системной работы по продвижению библиотеки	Улучшение узнаваемости учреждения в обществе Формирование имиджа организации как социально ответственной
3	Потребители услуг	Проведение значимых культурных мероприятий	Формирование имиджа организации как социально ответственной
4	Подведомственная организация	Эквивалентное финансирование	Обновление основных фондов организации за счет средств учреждения и подведомственной организации

Стоит отметить, что в силу ограниченных финансовых ресурсов и заведомо определенной цели, и миссии учреждения необходимо понимать, что финансирование данных мероприятий будет осуществлено в минимальном размере. Приверженность сотрудников компании необходимо увеличивать, так как уровень оплаты труда их меньше, чем в частных организациях.

Затраты на программы КСО

Так как библиотека является государственным учреждением и создана для исполнения обязанностей государства перед обществом, то необходимо понимать, что финансирование ограничено и программа КСО может финансироваться только за счет коммерческой деятельности учреждения.

В данном случае данная деятельность присутствует. И финансирование программы КСО будет производиться в 10 процентах от чистой прибыли учреждения, но не менее 65 000 рублей в месяц.

Таблица 36 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Повышение квалификации работников	Руб.	15000	150000
2	Корпоративное волонтерство, в т.ч.			
	– участие в субботниках районных и городских	Руб.	3000	3600
3	Проведение значимых культурных мероприятий	Руб.	20000	240000
4	Финансирование учреждения за счет коммерческой деятельности для обновления основных фондов	Руб.	40000	480000
				Итого:906000

Наибольшая часть денежных средств программы КСО направлена на финансирование основных фондов с целью их обновления, так как эта деятельность напрямую сможет обеспечить лояльность граждан по отношению к организации. На финансирование курсов квалификации персонала выделена наименьшая сумма так как на данный момент времени в соответствии с Дорожной картой сотрудники повышают квалификацию за счет средств федерального бюджета. Участие сотрудников учреждения в субботниках финансируется в меньшей степени по причине низких затрат на данное мероприятие (необходимо только финансирование перевозки сотрудников до места проведения субботников).

10% от чистой прибыли от коммерческой деятельности учреждения

уходит на программу КСО, так как главным образом чистая прибыль направляется в стабилизационный и премиальный фонд. Также учреждение тратит большую долю выручки на оплату труда персонала с целью ее поддержания на уровне частных организаций.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Также в рамках данной работе была оценена эффективность программы КСО по отношению к организации и обществу.

Таблица 37 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Повышение квалификации работников	150 000	Увеличение лояльности сотрудников по отношению к учреждению Улучшение психологического климата в организации Снижение текучести кадров	Улучшение качества оказываемых услуг населению Улучшение удовлетворённости потребителей услуг
2	Корпоративное волонтерство, в т.ч. участие в субботниках районных и городских	36 000	Улучшение имиджа компании Повышение узнаваемости учреждения	Улучшение экологической обстановки Помощь органам власти
3	Проведение значимых культурных мероприятий	240 000	Улучшение узнаваемости услуг учреждения Привлечение инвестиций	Улучшение материального благополучия и здоровья нуждающихся граждан
4	Финансирование учреждения для обновления основных фондов	480 000	Улучшение узнаваемости услуг. Повышение лояльности со стороны потребителей услуг	Помощь нуждающимся Устранение социальной напряженности

Стоит отметить, что все выбранные мероприятия целесообразны, так как соотношение затрат и эффекта для компании и общества оптимально. Данные мероприятия принесут эффект для организации и общества. При этом, рекомендуется сделать данные мероприятия основными в программе КСО. Реализация программы КСО позволит учреждению еще более ответственно относиться к деятельности, рассматривать ее воздействие на общество, а также сформировать имидж организации как социально ответственной.

Заключение

В рамках данной работы были исследованы теоретические вопросы, связанные с формированием и развитием системы нормирования труда, проанализировано ее текущее состояние применительно к государственным учреждениям в Российской Федерации. В работе выявлены основные проблемы, которые связаны с нормированием труда в государственных и муниципальных учреждениях. В практической части работы описаны и проанализированы результаты работы ООО «Эксилл» по нормированию труда в Новосибирской государственной областной научной библиотеке, сформулированы рекомендации по совершенствованию системы нормирования труда в данном учреждении, доказана эффективность предложенных рекомендаций.

В том числе на примере Государственного автономного учреждения культуры Новосибирской области «Новосибирская государственная областная научная библиотека» были выявлены основные проблемы, которые связаны с текущей системой нормирования труда в учреждении, выделены основные направления совершенствования данной системы, а также разработан алгоритм определения коэффициента, учитывающего планируемые невыходы работников во время неоплачиваемого отпуска, болезни и т.п.

Расчет коэффициента основывается на приведении всех составляющих коэффициента к реальному значению. Важность правильного расчета данного коэффициента заключается в прямом влиянии данного коэффициента на итоговую штатную численность персонала. Использование усовершенствованной системы нормирования труда позволяет оценить реальную величину невыходов работника на рабочее место и соответственно формировать штатное расписание, которое отражает необходимый минимум персонала по каждой должности. Таким образом, система нормирования труда позволит не только формировать оптимальную штатную численность, но и оптимизировать расходы, связанные с оплатой труда персонала учреждений.

Список использованных источников

- 1 Андросова Л.А.. Экономика труда: Учебное пособие. – Пенза: Пенз. гос. ун–т, 2005. – 160 с.
- 2 Бычин В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов/ 4–е изд., перераб и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 13 с.
- 3 Генкин Б.М. Нормирование труда. – М.: Экономика, 2009. – 638 С
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197–ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).[Электронный ресурс] URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/cf919cbb4eb32971a96a65392557dbec9222a5fd/, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.. Дата обращения: 01.04.2018 г.
- 5 Тихомирова ТП Организация , нормирование и оплата труда на предприятии: учебное пособие. – Екатеринбург: Изд–во ГОУ ВПО "Рос.гос.проф.–пед.ун–т", 2008. – 185 с.
- 6 Инструкция по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях" (утв. Госкомстатом СССР 17.09.1987 N 17–10–0370) (ред. от 20.04.1993).[Электронный ресурс] URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11/, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.. Дата обращения: 01.05.2018 г.
- 7 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51–ФЗ (ред. от 07.02.2018) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.. Дата обращения: 11.05.2018 г.
- 8 Taylor, Frederick Winslow (1911). "The Principles of Scientific Management". New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers.
- 9 Wren, Daniel A. "Implementing the Gantt chart in Europe and Britain: the contributions of Wallace Clark." Journal of Management History 21.3 (2015): 327 p
- 10 Gilbreth F.B. Process of Construction of the Augusutus Lowell Laboratory of Electrical Engineering for the Massachusetts Institute of Technology,

11 Приказ Минтруда России №504 от 30 сентября 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/145>, свободный. – Загл. с экрана.

12 Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70169234/>, свободный. – Загл. с экрана.

13 Yost E., Frank and Lillian Gilbreth: Partners for Life. — Rutgers University Press, 1949. — 372 с.

14 Гастев, Алексей Капитонович // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969—1978.

15 Сметанин А. В. ЦИТ и его методы НОТ. — М.: Экономика, 1970

16 Ваганова А.А., Сухова О.В. Автоматизация ручного труда офисных работников//Инновационные технологии в образовании. –2015. –№ 2 (2). –С. 239–240.

17 Информация о ходе реализации Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы по итогам 9 месяцев 2015 года области [Электронный ресурс]URL: http://pu.ucoz.net/inf_o_khode_real-progr_povysh_opl_truda_9_mes_2015.pdf, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 12.05.2018 г.

18 Жариков А.В. Методы нормирования труда в инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Ю.С. Ширяева, О.А. Бодрикова, А.В. Жариков // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 3.Дата обращения :11.05.2018г.

19 Михалкина Е., Скачкова Л., Гапоненко Н. Нормирование труда в вузах: анализ норм труда профессорско–преподавательского состава//Кадровик.

Трудовое право для кадровика. 2012. № 7. С. 38–49.

20 Мун, О. Нормирование труда: судебные споры/О. Мун.//Трудовое право. –2014. –№8.

21 Миядин А.Н. Нормирование труда управленческого персонала на промышленных предприятиях. Автореферат диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05. Омск. 2011.

21 Луферова А.Д. Значение нормирования труда, проявление нарушения норм труда на российских предприятиях//Новая наука: теоретический и практический взгляд. – 2015. – № 5 (3). – С. 112–116.

22 Брезгина М.О. Нормирование труда как фактор роста производительности труда: современное состояние и перспективы развития//Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 11. – С. 80-83.

23 Коптяева М.Н. Применение механизмов нормирования труда в стратегии современного производства//Успехи современной науки и образования. – 2016. – № 7. – С. 96-98.

24 Асатов Г.Г., Редикульцева Е.Н. Историко-правовой анализ правового регулирования способов нормирования труда//Проблемы и достижения современной науки. – 2016. – № 1 (3). – С. 214–216.

25 Никольский А.В. Нормирование труда в системе наук// Human Progress. – 2016. – Т. 2. № 8. – С. 2.

26 Зайцева Н.А. Нормирование труда сотрудников: рекомендации по использованию традиционных методов в современных условиях//Российские регионы: взгляд в будущее. – 2016. – Т. 3. № 4. – С. 121– 129.

27 Воеводина Е.И., Бурыкин А.Д. Аналитический метод нормирования труда//Вестник научных конференций. – 2016. – № 10-5 (14). – С. 35-37.

28 Мудревский А.Ю., Бурыкин А.Д. Опыт-статистические методы нормирования труда//Вестник научных конференций. – 2016. – № 10-5 (14). – С. 111–113.

29 Дмитриева Н.В. Разработка методики нормирования труда в отрасли

ЖКХ//Аллея науки. – 2016. – № 4. – С. 480-484.

30 Позолотина Е.И. Сравнение методов нормирования труда//Human Progress. – 2015. – Т. 1. № 1. – С. 48-59.

31 Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]–Режим доступа:URL https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_kalinin/statistic/, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения :12.05.2018г

32 Электронный фонд правовой и нормативной документации [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://docs.cntd.ru/document/537983773>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения :17.05.2018г

33 Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog-monitor03-18.html, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения :1.06.2018г

34 Перечень типовых отраслевых (межотраслевых) норм труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://dszn.sev.gov.ru/perechen-tipovyh-otraslevykh-mezhotraslevykh-norm-truda-utverzhdennykh-normativnymi-pravovymi-aktami-rossijskoj-federatsii-i-sssr/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения :11.05.2018г

35 Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год. области [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL <https://rg.ru/2015/12/31/zarplata-dok.html>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения :21.05.2018г

36 Департамент общего образования Томской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.tomsk.gov.ru/documents/front/view/id/24358>, свободный. – Загл. с экрана Дата обращения :19.05.2018г.

Приложение А «Годовые трудозатраты начальника административно-планового отдела»

Учреждение : ГАУК НСО НГОНБ									
Отдел : административно-плановый отдел									
Должность: начальник отдела									
Наименование функции согласно положению о структурном подразделении Наименование выполняемых работ согласно должностным обязанностям работника Наименование выполняемых операций в рамках проводимой работы	Единица измерения	Доля в общем объёме	Объем работ (с учетом периодичности выполнения)					Норма времени на единицу объема работ, мин.	Общие годовые трудозатраты, мин.
			Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно		
Количество значений периодичности в год:			247	48	12	4	1		
Гр.1	Гр.2	Гр.3	Гр.4	Гр.5	Гр.6	Гр.7	Гр.8	Гр.9	Гр.10
ВСЕГО выполняемых работ:		100%							113299
Планирование		7,9%							8980
План библиотеки	1 план	5,5%					1	6240	6240
План отдела	1 план	2,4%					1	2740	2740
Составление аналитического отчета: анализ деятельности подразделений и библиотеки, отметка изменений за год, написание текста, представление на согласование и утверждение		1,2%							1320
Отчет отдела за год	1 отчет	1,2%					1	1320	1320
Отчет перед читателями и населением		1,4%							1580
Определение срока проведения отчета, повестки дня, оповещение о дне отчета читателей, населения, оформление протокола, замечаний и предложений читателей, населения, составление плана их реализации	1 мероприятие	1,4%					1	1580	1580
Подготовка отчётов директора библиотеки для вышестоящих инстанций		2,1%							2400
Подготовка отчета по государственному заданию	1 отчет	0,8%					1	960	960

Подготовка отчета по «Дорожной карте»	1 отчет	0,8%					1	960	960
Подготовка прочих отчетов по требованию администрации	1 отчет	0,4%					1	480	480
Подготовка производственных совещаний. Определение повестки дня, круга участников, подготовка справки, других мероприятий, проекта решения, оповещение участников совещания, подготовка помещения		8,8%							9915
Совещание работников библиотеки	1 совещание	3,4%			1			320	3840
Совещание работников отдела	1 совещание	2,8%			1			264	3168
Совещание по итогам принятых решений с целью оценки их результатов, производственные совещания по итогам года	1 совещание	0,02%					1	27	27
Оперативное совещание (для решения текущих производственных задач)	1 совещание	2,5%		1				60	2880
Организационно-оперативная работа		13,4%							15216
Документальное оформление режима работы отдела (составление графика работы, отпусков)	1 документ	0,6%					2	360	720
Обеспечение контроля за выполнением производственного задания и качеством работы	1 задание	1,3%		2				15	1440
Обеспечение контроля за исполнением управленческого решения, Приказа, указания директора, заместителя директора, зав. отделом	1 документ	0,6%		1				15	720
Заключение, продление договора с фирмами, предприятиями, организациями, частными предпринимателями	1 договор	1,5%					2	840	1680
Организация командировок (заказ билета, заключение договора, заказ гостиницы, авансовый отчет)	1 командировка	2,5%			1			240	2880
Ответ на письмо	1 письмо	6,9%		1				162	7776
Взаимодействие между структурными подразделениями		1,01%							1140
Составление запросов, требований, пояснительных записок и служебных записок	1 запрос	0,2%			1			20	240
Подача запросов, требований, пояснительных записок и служебных записок в печатной форме	1 запрос	0,3%			1			25	300
Подача запросов, требований, пояснительных записок и служебных записок в электронной форме	1 запрос	0,1%			1			10	120
Обеспечение контроля за исполнением запросов, требований, пояснительных записок и служебных записок	1 запрос	0,4%			1			40	480
Массовая работа		1,6%							1800

Организация мероприятий, семинаров, Советов сторонних организаций	1 мероприятие	1,3%				1		360	1440
Организация экскурсии; прием и оформление заявки, уточнение темы экскурсий и состава экскурсантов	1 заявка	0,3%				3		30	360
Разработка документов, регламентирующих деятельность библиотек, положений, инструкций, проектов постановлений, уставов, законодательных актов. Принципиально новая тема		15,3%							17340
Выявление, изучение и анализ действующих документов по теме, написание текста проекта документа, обсуждение, апробирование в библиотеках. Обсуждение. Доработка документа. Подготовка к утверждению	1 авторский лист	15,3%					1	17340	17340
Модификация ранее разработанного документа		6,8%							7650
Анализ и оценка документа. Поиск и отбор новых действующих документов по теме. Обсуждение. Внесение изменения в текст документа. Доработка по итогам обсуждения. Подготовка к утверждению	1 авторский лист	6,8%					1	7650	7650
Разработка учетных форм, таблиц, образцов и др.		6,8%							7650
Уточнение предмета, объекта, содержания учетной формы, таблицы, образца. Отбор необходимых показателей, систематизирование их. Разработка макета учетной формы, таблицы, образца. Обсуждение. Подготовка к утверждению	1 авторский лист	6,8%					1	7650	7650
Составление рекомендаций по внедрению регламентирующих документов в практику		12,4%							14025
Разработка методических рекомендаций, инструкций, планов по внедрению нормативной документации	1 авторский лист	12,4%					1	14025	14025
Обработка документов для загрузки на сайт		0,4%							480
Размещение на сайте документов	1 документ	0,4%		1				10	480
Ведение архива библиотеки		21,01%							23802,6
Составление и ведение номенклатуры дел структурного подразделения, количество позиций до 25	1 дело	1,3%					1	1488	1488
Составление и ведение номенклатуры дел организации, количество позиций до 25	1 дело	14%					1	15840	15840
Формирование дел постоянного хранения, составление заголовков, оформление дел (управленческая документация)	1 дело	0,5%			1			45	540
Формирование дел по личному составу организации, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,5%			1			43,8	525,6

Формирование дел временного (свыше 10 лет) хранения, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,4%			1			33,6	403,2
Формирование дел временного (до 10 лет) хранения, составление заголовков, оформление дел (управленческая документация)	1 дело	0,3%			1			25,8	309,6
Проведение экспертизы научной и практической ценности документов и составление акта о выделении к уничтожению документов и дел, не подлежащих хранению	1 дело	0,1%					1	60	60
Составление годовых разделов описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, подлежащих передаче в архив организации	10 описательных статей	0,1%					1	67,2	67,2
Передача дел в архив организации из структурного подразделения	10 дел	0,2%					1	195	195
Составление сводных описей дел по личному составу	10 описательных статей	0,6%			1			54	648
Составление годовых разделов сводных описей дел постоянного хранения	10 описательных статей	0,1%					1	60	60
Контроль за организацией работы с документами в делопроизводстве структурных подразделений учреждения	1 проверка	1,5%				1		426	1704
Устное консультирование работников организации	1 консультация	0,8%			1			72	864
Прием дел в архив из структурного подразделения	10 дел	0,2%					1	216	216
Передача архивом организации документов на государственное хранение	10 дел	0,1%					1	60	60
Составление и ведение учетных документов архива организации	1 арх. фонд	0,1%					1	150	150
Составление «Паспорта архива учреждения» формы	1 отчет	0,3%					1	360	360
Сдача документов на утилизацию	100 дел	0,2%				1		48	192
Подшивка документов в дело	1 дело	0,1%				1		30	120

Приложение Б «Годовые трудозатраты специалиста по кадрам»

Наименование работы/операции	Единица объёма работ	Норма времени, чел.-час.	Общий годовой объем работ, в единицах изм.	Общие годовые трудоза- траты, чел.- час.
Административная работа				
Консультация сотрудников по кадровым вопросам	1 консультация	0,08	227	18,9
Телефонные переговоры	1 звонок	0,05	681	34,1
Изучение нормативно-правовых актов	1 документ	0,67	24	16
Оперативная работа				
Оформление приема на работу рабочих	1 работник	0,5	15	7,5
Оформление приема на работу служащих	1 работник	0,8	8	6,4
Оформление документов при увольнении	1 работник	0,42	17	7,1
Выписка новой трудовой книжки на работника, впервые поступившего на работу, или вкладыша к ней	1 трудовая книжка или вкладыш	0,11	5	0,6
Выписка дубликата трудовой книжки	1 дубликат трудовой книжки	0,3	11	3,3
Запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрений и награждений	1 запись	0,8	17	13,6
Снятия копии трудовой книжки количество записей в трудовой книжке до 3	1 копия	0,33	25	8,3
Оформление перевода в другое подразделение или на другую должность	1 работник	0,41		
Отметка о приеме на работу, о перемещении или увольнении в плане обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах	1 работник	0,06	14	5,7
Перевод рабочего, получившего высшее или среднее специальное образование, на должность служащего	1 работник	0,3	17	1
Составление и корректировка графика отпусков	1 работник	0,11	27	8,1
Оформление отпуска	1 работник	0,12	1800	198
Ведение картотеки работников по продолжительности стажа	1 работник	0,09	150	18
Составление списка для выплаты годового вознаграждения и оформления	1 работник	0,02	150	13,5
Проверка правильности проставления стажа в ведомостях (списках) на выплату годового вознаграждения	1 работник	0,05	150	3
Оформление листка нетрудоспособности	1 листок	0,05	150	7,5
Заполнение и выдача справки с места работы	1 справка	0,05	34	1,7
Заполнение и выдача справки на работу по совместительству	1 справка	0,04	55	2,8
Оформление взысканий	1 оформление	0,12	11	0,4
Оформление изменения фамилии	1 работник	0,12	3	0,4
Составление списка работников, уходящих на пенсию	1 работник	0,09	15	1,8
Оформление документов на работников –	1 работник	0,51	24	2,2

юбиларов и на поощрение уходящих на пенсию				
Оформление документов работников, уходящих на пенсию по старости, инвалидности, или по уходу за инвалидами	1 работник	3,6	24	12,2
Оформление справки в органы социального обеспечения о приеме пенсионеров на работу: написание справки	1 работник	0,15	24	86,4
Оформление справки в органы социального обеспечения о приеме пенсионеров на работу: регистрация справки	1 работник	0,03	24	3,6
Оформление справки в органы социального обеспечения о приеме пенсионеров на работу: отправка справки	1 работник	0,03	24	0,7
Составление статистической отчетности и справок по учету личного состава	1 отчет	8,8	24	0,7
Составление отчета о численности и составе специалистов, имеющих высшее образование	1 отчет	3,00	12	105,6
Составление отчета о численности и составе специалистов, имеющих среднее специальное образование	1 отчет	4,50	12	36
Составление отчета о численности, составе, движении и образовании работников, занимающих должности руководителей и специалистов и рабочих с высшим и средним образованием	1 отчет	2,73	12	54
Оставление справок, участие в разработке планов и другие работы, выполняемые работниками по комплектованию и учету кадров	на 1 справку	0,382	12	32,8
Разработка плана дополнительной потребности в рабочих кадрах	1 отчет	2,75	65	24,8
Разработка плана дополнительной потребности в специалистах с высшим и средним специальным образованием	1 расчет	3,93	12	33
Составления отчета о выполнении плана распределения молодых специалистов, окончивших дневные высшие и средние специальные учебные заведения	1 работник	0,02	12	47,2
Участие в расчете среднесписочной численности работников учреждения	1 расчет	2,45	12	0,2
Оформление трудового договора	1 работник	0,26	12	29,4
Оформление дополнительного соглашения к трудовому договору	1 работник	0,43	25	6,5
Подбор резерва на выдвижения	1 человек	0,18	5	2,2
Оформление на работу несовершеннолетнего подростка	1 работник	0,76	25	4,5
Выписка бланков справки на медицинский осмотр работника	1 справка	0,20	2	1,5
Оформление приказа на поощрение работника	1 работник	0,20	120	24
Оформления приказа на начисления надбавки за непрерывный стаж в учреждении	1 работник	0,04	65	13
Оформление приказов по личному составу	1 работник	0,4	44	1,8
Обновление личных карточек формы N Т-2	1 работник	0,10	55	22,9
Подготовка документов к награждению работников медалями и орденами	1 работник	0,43	150	15
Подготовка документов к награждению работников медалью "Ветеран труда"	1 работник	1,94	54	23,2
Подготовка документов к награждению Заслуженного Работника культуры РФ	1 работник	2,16	24	46,6

Аттестация и переаттестация ИТР и служащих	1 работник	0,82	57	123,1
Оформление заявки в ЦЗН в определение потребности в работниках в учреждении	1 профессия	0,32	36	29,5
Оформления подтверждения о приеме на работу работника	1 работник	0,11	14	4,5
Работа с картотекой уволенных работников	1 уволенный	0,13	15	1,7
Подготовка документов и ответов на запросы предприятий, организаций и граждан о работе на предприятии	1 документ (ответ)	2,0	12	1,6
Оформление приказа на получение пособия матери, находящейся в отпуске без сохранения содержания по уходу за ребенком в возрасте до трех лет	1 приказ	0,48	227	454
Подготовка и оформление документов для хранения	1 документ	0,43	45	21,6
Работа по организации воинского учета	1 работник	1,12	55	23,7
ИТОГО				1680,6

Приложение В «Годовые трудовозатраты ведущего библиотекаря»

Учреждение : ГАУК НСО НГОНБ									
Отдел : административно-плановый отдел									
Должность: ведущий библиотекарь									
Наименование функции согласно положению о структурном подразделении Наименование выполняемых работ согласно должностным обязанностям работника Наименование выполняемых операций в рамках проводимой работы	Единица измерения	Доля в общем объёме	Объем работ (с учетом периодичности выполнения)					Норма времени на единицу объема работ, мин.	Общие годовые трудозатраты, мин.
			Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно		
Количество значений периодичности в год:			247	48	12	4	1		
Гр.1	Гр.2	Гр.3	Гр.4	Гр.5	Гр.6	Гр.7	Гр.8	Гр.9	Гр.10
ВСЕГО выполняемых работ:		100%							90932,0
Сводный статистический учет по библиотеке		22,1%							20088
Число читателей, книговыдач, посещений; подведение итогов статистических данных по библиотеке: месяц	1 запись	13,9%			2			528	12672
Число читателей, книговыдач, посещений; подведение итогов статистических данных по библиотеке: квартал	1 запись	6,97%				2		792	6336
Число читателей, книговыдач, посещений; подведение итогов статистических данных по библиотеке: год	1 запись	1,2%					1	1080	1080
Статистический учет в режиме АС		2,3%							2055,04
Ввод статистических данных с контрольного листа	1 лист	1,1%	25					0,16	988
Сводный статистический учет по библиотеке (число читателей, книговыдач, посещений)	1 таблица	1,2%	16					0,27	1067,04
Подведение итогов статистических данных по библиотеке		0,01%							8,91
Подведение итогов статистических данных по библиотеке: месяц	1 таблица	0,01%			2			0,27	6,48
Подведение итогов статистических данных по библиотеке: квартал	1 таблица	0,002%				2		0,27	2,16

Подведение итогов статистических данных по библиотеке: год	1 таблица	0,0003%					1	0,27	0,27
Составление отчетов		39,6%							36000
Прием планово-отчетных документов от структурных подразделений с проверкой полноты состава; составление сводной таблицы основных показателей (один документ)	1 документ	39,6%			50			60	36000
Составление аналитического отчета: анализ деятельности подразделений и библиотеки, отметка изменений за год, написание текста, представление на согласование и утверждение		4,4%							3980
Отчет библиотеки за год	1 отчет	4,4%					1	3980	3980
Массовая работа		31,7%							28800
Организация мероприятий, семинаров, Советов сторонних организаций	1 мероприятие	28,5%			6			360	25920
Организация экскурсии; прием и оформление заявки, уточнение темы экскурсий и состава экскурсантов	1 заявка	3,2%		2				30	2880

Приложение Г «Годовые трудозатраты ведущих бухгалтеров»

Наименование работы/операции	Единица работ	объёма	Норма времени, чел-мин.	Общий годовой объем работ, единицах изм. в	Общие годовые трудоза- траты, чел.- мин.
Составление графика проведения инвентаризации	1 график		60	1	60
Формирование проекта приказа об инвентаризации с формированием комиссии по видам основных средств на 2018г.: формирование комиссии, составление текста приказа, набор текста, редактирование, согласование с главным бухгалтером, распечатка	1 приказ		100	1	100
Обработка путевых листов и отчетов по ГСМ: проверка путевых листов и отчетов на правильность оформления и расчета ГСМ по норме и спидометру, решение возникших вопросов с водителями, внесение отчетов в программу 1С	1 отчет		20	36	720
Проверка и внесение документов по поступлению Библиотечного фонда в программу 1С	1 документ		3	2340	7020
Внесение товарных накладных входящих по ТМЦ в 1С	1 позиция		1	10260	10260
Просмотр оборотной ведомости в программе 1С, проверка остатков	1 позиция		0,4	13680	5472
Распечатка оборотной ведомости из программы 1С	1 ведомость		3	12	36
Проверка актов и списков на списание Библиотечного фонда на правильность оформления, суммы, решение возникших вопросов с отчитывающимся лицом	1 лист		1	296	296
Подготовка перечня реестра и файла данных по выбытию БФ в программе ИНФО ДИЗО: внесение данных в реестровые номера, формирование файла данных и перечня, копирование данных и сброс на флешку	1 пакет данных		1	4	4
Подготовка писем в ДИЗО НСО на разрешение списания БФ и на исключение из реестра БФ: набор текста, редактирование, проверка на правильность, распечатка	1 письмо		16	8	128
Обработка отчета по почтовым маркам: проверка отчета на правильность оформления и сумм, внесение отчета в программу 1С	1 отчет		10	12	120
Просмотр мебели подлежащая к списанию	1 раз		15	4	60
Сшивание зарегистрированного письма из ДИЗО в папку	1 журнал		6,5	36	234
Внесение товарных накладных, входящих по ОС в программу 1С: определение ОКОФ, покупка ОС, принятие к учету ОС	1 наименование ОС		5	454	2270
Копирование документов	1 документ		0,7	2270	1589
Обработка отчета по расходу ТМЦ: проверка на правильность данных, внесение отчета в программу 1С по видам деятельности отдельно	1 отчет		12,5	24	300

Проверка на правильность отчета по изготовлению продукции для НГОНБ после перепечатки (после исправления ошибок)	1 отчет	5	12	60
Передача документов секретарю на подпись директору	1 раз	3	100	300
Консультирование материально-ответственного лица	1 консультация	4	227	908
Принятие документов от материально-ответственных лиц	1 лист	0,6	5448	3268,8
Оформление протоколов по поступившим ОС	1 протокол	5	908	4540
Решение вопросов с материально-ответственными лицами	1 МОЛ	3	681	2043
Просмотр электронной почты	1 просмотр	5,5	1135	6242,5
Подготовка ответов, составление писем, отчетов на запросы	1 запрос	20	45	900
Консультации работников	1 консультация	5	681	3405
Телефонные переговоры	1 звонок	3	1589	4767
Изучение нормативно-правовых актов	1 документ	30	12	360
Обеспечение сохранности бухгалтерских документов, подготовка их для передачи в архив	1 дело	35	12	420
Повышение своего квалификационного уровня	1 программа обучения	480	1	480
Выполнение отдельных служебных поручений главного бухгалтера	1 поручение	10	180	1800
Участие в формировании постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определение возможности использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать обоснованные системы обработки бухгалтерской информации	1 участие	7,5	4	30
Подготовка, составление финансовой и бухгалтерской отчетности: ежемесячный	1 отчет	180	12	2160
Подготовка, составление финансовой и бухгалтерской отчетности: ежеквартальный	1 отчет	180	4	720
Подготовка, составление финансовой и бухгалтерской отчетности: ежегодный	1 отчет	180	1	180
Формирование и печать лицевых счетов	1 документ	2	183	366
Прием и проверка первичной документации по учету труда и заработной платы	1 документ	2	630	1260
Обработка, ввод и расчет отпускных на основании первичных документов	1 документ	1	120	120
Перерасчет отпускных с учетом премии и всех начислений за расчетный период	1 перерасчет	3	120	360
Ввод и расчет пособий по листкам нетрудоспособности и их оформление	1 документ	6	180	1080
Обработка, ввод и расчет компенсации отпуска при увольнении на основании первичных документов	1 документ	15	12	180
Ввод и расчет материальной помощи на основании первичных документов	1 документ	10	12	120
Расчет премии на основании первичных документов	1 документ	45	60	2700
Обработка, ввод и расчет праздничных на основании первичных документов	1 документ	5	48	240
Обработка, ввод и расчет командировок на основании первичных документов	1 документ	5	60	300
Обработка, ввод и расчет пособий по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 и 3х	1 документ	20	4	80

лет на основании первичных документов				
Обработка, ввод и расчет стандартных и имущественных налоговых вычетов на основании первичных документов	1 документ	10	10	100
Обработка, ввод и расчет алиментов и прочих удержаний по исполнительным листам на основании первичных документов	1 удержание	5	4	20
Обработка, ввод и расчет вознаграждения по актам выполненных работ (оказанных услуг) на основании первичных документов	1 акт вып. работ (оказанных услуг)	5	72	360
Обработка и ввод реквизитов банковских карт сотрудников в программу "1С: Зарплата и кадры" на основании первичных документов	1 документ	10	17	170
Начисление и выплата заработной платы за первую половину месяца (аванс)	1 сотрудник	15	2064	30960
Итоговый расчет заработной платы за текущий месяц	1 сотрудник	25	2064	51600
Подготовка и составление ведомостей и расчетно-платежных ведомостей на выдачу заработной платы за первую половину месяца, в меж. расчеты, за целый месяц на основании первичных документов – приказов о приеме, увольнении, перемещении, табелей учета рабочего времени, актов выполненных работ (оказанных услуг)	1 ведомость	15	24	360
Проверка и свод ведомостей и расчетно-платежных ведомостей на выдачу заработной платы за первую половину месяца, в меж. расчеты, за целый месяц	1 ведомость	15	203	3045
Отражение начисленной заработной платы в Карточках-справках, карточках по страховым взносам, формирование и распечатывание их на бумажном носителе	1 сотрудник	240	172	41280
Отражение начисленной заработной платы в налоговых регистрах, формирование и распечатывание их на бумажном носителе	1 регистр	15	12	180
Своевременное формирование, распечатка и выдача расчетных листов сотрудников за первую половину месяца и за полный месяц по подразделениям в соответствии с установленным порядком	1 расчетный лист	3	2064	6192
Ведение аналитического учета счетов по зарплате и страховым взносам в разрезе источников; Перенос данных по начисленной заработной плате, страховым взносам, удержаниям из программы "1С: Зарплата и кадры" в программу "1С: Бухгалтерия"	1 бухгалтерская запись	4	2064	8256
Разъяснение сотрудникам порядка начисления заработной платы и прочих выплат и удержаний	1 сотрудник	5	120	600
Составление «Справок о доходах физического лица» (форма 2-НДФЛ), справок для расчета пособий (форма 182н) и других справок о заработной плате для выдачи работникам по месту требования	1 справка	3	120	360
Постановка на учет денежных обязательств по з/п и страховым взносам	1 документ	20	120	2400
Подготовка и формирование сводных данных по начисленной заработной плате в разрезе источников и принятых денежных обязательствах по начисленной заработной плате и страховым взносам	1 пакет документов	75	12	900

Перечисление денежных средств, работа с банками	1 реестр	14	203	2842
Проведение синхронизации в программе УРМ, подготовка документов для работы	1 рабочее место	35	454	15890
Создание расходных кассовых ордеров, формирование отчета кассира в программе 1С	1 отчет/1-3 расходные ордера	15	454	6810
Прием денег от кассира, в программе 1С создание приходного ордера, распечатка, подпись гл. бухгалтером	1 операция	15	227	3405
В программе УКСИС, внесение договоров, ДИ, сканирование, формирование файла, прикрепление к договорам, ДИ подписание ЭЦП и отправка электронно	1 документ	20	3405	68100
Подбор всех документов для оплаты в программе УРМ формирование платежных поручений, подписание ЭЦП, отправка электронно	1 документ	8	1080	8640
Работа в программе 1С выписка счетов на оплату согласно заявки, распечатка, подпись гл. бухгалтера и в приемную на подпись директору	1 операция	10	454	4540
Подготовка, просчет денег ,распределение по ордерам по видам деятельности, сверка остатка в программе 1С	1 операция	20	45	900
Сдача денег в банк	1 поездка	90	45	4050
Уточнение невыясненных платежей в программе УРМ	1 документ	5	681	3405
В программе УКСИС, уточнение договора, сканирование, формирование файла, прикрепление к договорам, подписание ЭЦП и отправка электронно на ООС	1 документ	20	90	1800
Написание писем в техподдержку по причине зависания договоров в системе	1 письмо	10	45	450
ИТОГО				335674,3

Приложение Д «Годовые трудозатраты ведущего экономиста»

Наименование работы/операции	Единица объёма работ	Норма времени, чел-мин.	Общий годовой объем работ, в единицах изм.	Общие годовые трудоза- траты, чел.- мин.
Подготовительно-заключительные работы				
Просмотр электронной почты, сайта Министерства культуры НСО	1 просмотр	5	227	1135
Составление периодической отчетности, статистической отчетности, административная работа				
Подготовка ответов, составление писем, отчетов на запросы	1 запрос	20	135	2700
Подготовка отчетов в статистические органы и вышестоящую организацию	1 отчет	72	17	1224
Взаимодействие со структурными подразделениями	1 обращение	15	454	6810
Телефонные переговоры	1 звонок	5	681	3405
Сбор, накопление информации и других необходимых материалов для выполнения плановой работы для отдельных заданий	1 документ	300	12	3600
Подготовка служебных записок	1 документ	25	12	300
Подготовка проектов приказа	1 документ	75	12	900
Изучение нормативно-правовых актов	1 документ	35	45	1575
Разработка локальных документов учреждения				
Разработка положения о системе оплаты труда, положения о премировании работников, и внесение изменений по мере необходимости	1 документ	420	2	840
Составление Положения о платных услугах, внесение изменений по мере необходимости, подготовка проекта приказа об утверждении (изменении)	1 документ	360	1	360
Осуществление контроля за:				
Расходом фондов оплаты труда	1 документ	60	12	720
Правильностью установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате.	1 документ	45	12	540
Правильностью оформления договоров (стоимость и оплата, реквизиты)	1 документ	5	454	2270
Участие в:				
Комиссии по закупке товаров, работ и услуг	1 заседание	75	12	900
Совещание по финансовым вопросам	1 заседание	30	12	360
Совещание по текущим вопросам учреждения	1 заседание	40	16	640
Составлении годового распределения фонда оплаты труда	1 документ	240	1	240
Планирование стимулирующих фондов	1 расчет	55	16	880

Оперативная работа				
Сбор данных по расходам от руководителей отдела для составления плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД)	1 документ	480	10	4800
Предложения по внесению в базу данных АС "Бюджет" плана ПФХД	1 документ	70	16	1120
Составление ПФХД по источникам финансирования и статьям расходов	1 документ	960	1	960
Расчеты и обоснование к предельным объемам финансирования	1 документ	240	1	240
Внесение изменений в ПФХД по источникам финансирования	1 документ	40	8	320
Обоснование к расчетам по ПФХД	1 документ	480	1	480
Внесение изменений в ПФХД в части расходов	1 документ	10	1080	10800
Отслеживание расходования бюджетных средств(ведения ежедневного отчета по расходованию денежных средств)	1 статья	15	1135	17025
Финансово-экономический анализ использования средств учреждения, их структуры и движения	1 документ	120	12	1440
Плановое распределение коммунальных затрат	1 документ	70	3	210
Подготовка соглашения по выделению учреждению субсидии на иные цели (изменения),	1 документ	55	192	10560
Подготовка соглашения по выделению учреждению субсидии на выполнения гос. задания (изменения)	1 документ	75	16	1200
Подготовка заявки на предоставление дополнительной субсидий на иные цели(составление заявки, проверка документов на соответствие смете расходов, сканирование документов, подготовка приказа)	1 документ	135	16	2160
Составление штатного расписания в соответствии с утвержденной структурой управления, схемами должностных окладов, фондами заработной платы и действующими нормативами, внесение изменений	1 документ	20	96	1920
Проведение расчетов к штатному расписанию по формированию фонда оплаты труда(расчет стимулирующих надбавок)	1 расчет	20	12	240
Формирование структуры цены, определение цен на предоставление услуги, расчет цен на платные услуги, оказываемые учреждением	1 услуга	60	5	300
Внесение изменений в "Перечень платных услуг, оказываемых учреждением"	1 документ	150	1	150
Составление плана по доходам от оказания платных услуг	1 документ	205	1	205

Анализ выполнения плана по доходам от оказания платных услуг	1 документ	80	16	1280
Расчет нормативных затрат на оказание гос. услуг и нормативные затраты на содержание имущества ,изменения	1 документ	470	16	7520
Подготовка документов к наблюдательному совету, пояснительная записка	1 документ	25	20	500
Подготовка презентации, графики для наблюдательного совета	1 презентация	360	16	5760
Подготовка плана закупок на сайте ГИС НСО	1 документ	420	1	420
Внесение изменений в план закупок на сайте ГИС НСО	1 документ	45	12	540
Внесение договоров свыше 100,0 т. руб. (внесение в базу данных, сканирование договоров и протоколов) на сайте ГИС НСО	1 документ	75	45	3375
Подготовка протоколов закупочной комиссии	1 документ	65	144	9360
Отчет по закупкам на сайте ЕИС	1 документ	45	48	2160
Размещение информации на сайте bus.gov.ru по финансовым документам, при необходимости в течение года изменение	1 документ	6	24	144
Подготовка документов для размещения на официальный сайт учреждения	1 документ	30	4	120
ИТОГО				114708